



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESCUELA INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO EXTERIOR**

**CARRERA INGENIERÍA FINANCIERA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Previa a la obtención del título de:**

***INGENIERA EN FINANZAS***

**TEMA:**

PLAN OPERATIVO PARA ELABORAR ESTRATEGIAS DE SANEAMIENTO SOBRE LA CARTERA VENCIDA DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL RIOBAMBA DEL PERÍODO 2015-2016.

**AUTORA**

TANIA ALEXANDRA PARRA CORONEL

*Riobamba - Ecuador*

**2016**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema: Plan operativo para elaborar estrategias de saneamiento sobre la cartera vencida del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba del período 2015-2016., previo a la obtención del título de Ingeniera en Finanzas, ha sido desarrollado por la Srta. TANIA ALEXANDRA PARRA CORONEL, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

---

**Ing. Juan Aguilar**  
**DIRECTOR**

---

**Ing. Luis Esparza**  
**MIEMBRO**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Tania Alexandra Parra Coronel, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 24 de mayo del 2016

Tania Alexandra Parra Coronel

060416478-0

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada.....	i
Certificación tribunal.....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Índice de contenido.....	vi
Índice de tablas.....	vii
Índice de gráficos.....	viii
Índice de anexos.....	viii
Resumen ejecutivo.....	ix
Summary.....	x
Introducción.....	1
<b>1      CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
1.1      Planteamiento del problema.....	2
1.1.1      Formulación del problema .....	2
1.1.2      Delimitación del problema.....	3
1.2      Justificación .....	3
1.3      Objetivos .....	4
1.3.1      Objetivo general.....	4
1.3.2      Objetivos específicos .....	4
<b>2      CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>5</b>
2.1      Antecedentes investigativos.....	5
2.1.1      Antecedentes históricos .....	5
2.1.1.1      Origen y evaluación del sistema financiero .....	5
2.1.1.2      Funciones del sistema financiero .....	7
2.1.1.3      Integrantes del sistema financiero.....	8
2.1.1.4      Sistema financiero ecuatoriano .....	9
2.1.1.5      Estructura del sistema financiero ecuatoriano .....	9
2.2      Fundamentación teórica.....	10
2.2.1      Plan operativo .....	10
2.2.2      Objetivos.....	11
2.2.3      Lineamientos de plan operativo .....	11
2.2.4      Elementos del plan operativo.....	12

2.2.5	Partes del plan operativo .....	12
2.2.6	Guía para elaborar un plan de acciones. ....	13
2.2.7	Presentación ejecutiva del plan .....	14
2.2.8	Definición de objetivos del plan. ....	14
2.2.9	Responsabilidades y apoyos .....	15
2.2.10	Supervisiones .....	15
2.2.11	Decisiones estratégicas .....	16
2.2.12	Divulgación.....	16
2.2.13	Actualizaciones .....	16
2.2.14	Generalidades del plan operativo.....	16
2.2.15	¿Para qué sirve un plan de acción? .....	17
2.2.16	Definición de líneas principales de acción. ....	17
2.2.17	Propósito de la planeación estratégica .....	18
2.2.18	Componentes de un plan estratégico .....	18
2.2.19	Componente estratégico de los negocios. ....	19
2.2.20	Componente de planeación .....	20
2.2.21	Plan operativo .....	20
2.2.22	Unidad estratégica de negocios (uen) tiene: .....	21
2.2.23	Planificación operativa .....	21
2.3	Idea a defender.....	22
2.4	Variables .....	22
2.4.1	Variable independiente .....	22
2.4.2	Variable dependiente .....	22
<b>3</b>	<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>23</b>
3.1	Modalidad de la investigación .....	23
3.2	Tipos de investigación .....	23
3.2.1	Investigación exploratoria.....	23
3.2.2	Investigación descriptiva. ....	23
3.3	Población y muestra.....	23
3.4	Métodos, técnicas e instrumentos .....	25
3.4.1	Métodos .....	25
3.4.2	Técnicas de investigación .....	25
3.4.3	Instrumento .....	26

3.5	Resultados .....	26
3.6	Verificación de hipótesis o idea a defender .....	33
<b>4</b>	<b>CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....</b>	<b>35</b>
4.1	Título .....	35
4.2	Contenido de la propuesta.....	35
4.2.1	Introducción.....	35
4.2.2	Caracterización del plan operativo .....	35
4.2.3	Objetivo institucional.....	36
4.2.4	Actividades a desarrollarse .....	36
4.2.5	Diagnóstico de la situación económica y financiera.....	37
4.2.5.1	Tipos de créditos.....	37
4.2.5.2	Estructura y análisis de la cartera de crédito.....	39
4.2.5.3	Aplicación de indicadores financieros.....	46
4.2.5.4	Análisis financiero.....	50
4.2.5.5	Planificación estratégica.....	77
4.2.5.6	Lineamientos estratégicos.....	86
4.2.5.7	Estrategias competitivas.....	81
4.2.5.8	Análisis estratégico (FODA).....	82
4.2.5.9	Mapa estratégico del banco nacional de fomento.....	84
4.2.5.10	Estrategias de saneamiento de la cartera vencida.....	87

## **CONCLUSIONES**

## **RECOMENDACIONES**

## **BIBLIOGRAFÍA**

## **ANEXOS**

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Cuadro N° 1:</b> Población y muestra.....	24
<b>Cuadro N° 2:</b> Plan operativo en el departamento de cobranzas.....	26
<b>Cuadro N° 3:</b> Sistema de control, seguimiento y evaluación.....	27
<b>Cuadro N° 4:</b> Programa operativo.....	28
<b>Cuadro N° 5:</b> Conocimientos y habilidades del personal.....	29
<b>Cuadro N° 6:</b> Indicadores de eficiencia y eficacia.....	30
<b>Cuadro N° 7:</b> Acciones en el programa operativo anual.....	31
<b>Cuadro N° 8:</b> Información relevante en la toma de decisiones.....	32
<b>Cuadro N° 9:</b> Detalle de cartera.....	40
<b>Cuadro N° 10:</b> Clasificación de la cartera de crédito del BNF.....	40
<b>Cuadro N° 11:</b> Cartera en riesgo.....	41
<b>Cuadro N° 12:</b> Sub-clasificación de la cartera de crédito por vencer.....	42
<b>Cuadro N° 13:</b> Sub-clasificación de la cartera de crédito que no devenga interés.....	43
<b>Cuadro N° 14:</b> Sub-clasificación de la cartera de crédito vencida.....	45
<b>Cuadro N° 15:</b> Rentabilidad sobre el patrimonio.....	46
<b>Cuadro N° 16:</b> Rentabilidad sobre el activo.....	47
<b>Cuadro N° 17:</b> Liquidez ampliada.....	47
<b>Cuadro N° 18:</b> Liquidez estructural .....	48
<b>Cuadro N° 19:</b> Cartera en mora.....	49
<b>Cuadro N° 20:</b> Morosidad ampliada.....	50
<b>Cuadro N° 21:</b> Lineamientos estratégicos.....	80
<b>Cuadro N° 22:</b> Estrategia competitiva.....	81
<b>Cuadro N° 23:</b> FODA.....	82
<b>Cuadro N° 24:</b> Mapa estratégico del banco.....	84

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico N° 1:</b> Integrantes del sistema financiero.....	8
<b>Gráfico N° 2:</b> Estructura del sistema financiero.....	10
<b>Gráfico N° 3:</b> Componentes de un plan estratégico.....	18
<b>Gráfico N° 4:</b> Etapas de la planificación estratégica.....	22
<b>Gráfico N° 5:</b> Plan operativo en el departamento de cobranzas.....	27
<b>Gráfico N° 6:</b> Sistema de control, seguimiento y evaluación.....	28
<b>Gráfico N° 7:</b> Programa operativo anual . ....	29
<b>Gráfico N° 8:</b> Conocimientos y habilidades del personal.....	30
<b>Gráfico N° 9:</b> Indicadores de eficiencia y eficacia.....	31
<b>Gráfico N° 10:</b> Acciones en el programa operativo anual.....	32
<b>Gráfico N° 11:</b> Información relevante en la toma de decisiones.....	33
<b>Gráfico N° 12:</b> Componentes del plan operativo.....	36
<b>Gráfico N° 13:</b> Detalle de cartera.....	40
<b>Gráfico N° 14:</b> Cartera de crédito por vencer.....	42
<b>Gráfico N° 15:</b> Cartera de crédito que no devenga interés.....	44
<b>Gráfico N° 16:</b> Cartera de crédito por vencer.....	45
<b>Gráfico N° 17:</b> Estructura del plan estratégico.....	78

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo N° 1:</b> Encuesta al personal del Banco Nacional de Fomento.....	93
--	----



## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación tiene por objetivo realizar un plan operativo para elaborar estrategias de saneamiento sobre la cartera vencida del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba del período 2015-2016. Con la finalidad de contribuir al desarrollo de los pequeños y grandes productores del país, y específicamente a la provincia de Chimborazo. La metodología utilizada fue la observación directa esto a su vez evidenció un problema que, aunque parezca menor es de gran trascendencia: la debilidad o ausencia de políticas de crédito esta problemática conlleva, a un incremento de los índices de morosidad, distorsionándose así la cultura crediticia de los usuarios del banco.

Para el trabajo de investigación se propone el plan operativo del departamento de gestión y recuperación de cartera que se basa en las perspectivas de los creadores de balanced scorecard ante la situación planteada, es necesario implementar un call center, sistema de cobranza integral, acuerdo de pago basado en un sistema de descuentos, estandarización de procesos, segmentación de clientes y automatizar los procesos de recaudación de créditos.

Como resultado obtenemos que la elaboración de dicho plan operativo permitirá la prevención de cartera vencida mediante la realización de mejores análisis de riesgo.

Se recomienda establecer procedimientos más efectivos en las operaciones de crédito y gestión de cobranzas, rediseñar la planificación estratégica de la institución acorde a las necesidades del entorno interno y externo cambiante.

Palabras claves: Plan operativo, estrategias, análisis financiero, cartera de créditos.

---

Ing. Juan Aguilar  
Director

## **SUMMARY**

The present investigation aims to carry out operational strategy plan about arrears of Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba from 2015-2016 for the small and big producers in Ecuador and mainly in the province of Chimborazo.

The direct observation was used to determine this serious situation. The lack of credit policies increases the default rate. This problem makes a bad impression on bank customers.

The creators' balanced scorecard perspective- based operational plan was posed. It is necessary to implement a call center, a complete discount- based collection system, a process standardization, customers' segmentation and credit collection processes. The arrears will be reduced and the risk analysis will be improved with this operational plan. It is recommended to establish more effective procedures in the credit operations and collection management and to redesign the strategy plan according to the internal and external needs.

Key words: operational plan, strategies, financial analysis, credit.

## INTRODUCCIÓN

El plan operativo es un programa concreto de acción de corto plazo, que surge del plan de largo plazo y contiene los elementos (objetivo, estrategia, meta y acción) que permiten la asignación de recursos humanos y materiales a las acciones que harán posible el cumplimiento de las metas y objetivos de un proyecto específico en la organización o institución.

El presente trabajo: Plan operativo para elaborar estrategias de saneamiento sobre la cartera vencida del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba del período 2015-2016, busca mejorar el sistema de recaudaciones de los créditos de la institución financiera parte del problema, objetivos y justificación que permiten el diseño y planteamiento de la propuesta la misma que se lleva a cabo y pretende servir como aporte para la Sucursal Riobamba del Banco Nacional de Fomento.

Un análisis FODA el cual se ejecuta bajo un estudio de los estados financieros y basado en él se desarrolla la propuesta de saneamiento de cartera vencida de la entidad, esta herramienta de planeación organización y control de las actividades cotidianas, reduce en el corto plazo la certidumbre de las acciones a realizar, logra la despolitización de la misma claridad en la relación costo-beneficio hace posible el seguimiento del avance de metas y la participación en proyectos que trabajan con mayor eficiencia, he ahí de la importancia de contar con el plan operativo propuesto.

Estas estrategias permitirán disminuir la morosidad en la institución, y consta con un detallado proceso de actividades para el departamento de cobranzas en los diferentes procesos, donde contiene compromiso de la entidad, alcance, documentación, responsabilidades, gestión de recursos, análisis y mejora.

## **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Sucursal Riobamba del Banco Nacional de Fomento desde su creación, no ha diseñado un conjunto de estrategias de saneamiento sobre la cartera vencida que le ayude impulsar la venta de sus productos financieros en esta sucursal, lo que ha ocasionado un lento crecimiento en su cartera de créditos, la no información la conceptualización y presentación de los programas de trabajo, permitiendo realizar estudios comparativos entre las actividades que realizan las diferentes unidades administrativas.

No se ha podido evaluar los beneficios y los costos de cada programa, permitiendo con ello no poder fijar prioridades de acción, así como tampoco estudiar el grado de compatibilidad y consistencia interna de cada programa, a través de la relación de las metas cualitativas y cuantitativas con el resultado final de las tareas realizadas.

Finalmente, no se han establecido coeficientes de rendimiento de los recursos para medir la eficiencia con que se utilizan y determinar la consistencia entre las metas y los medios empleados para lograrlas, así como no existen lineamientos para la coordinación del plan institucional de desarrollo y los planes operativos anuales necesarios.

#### **1.1.1 Formulación del problema**

¿Cómo incide la aplicación de un plan operativo en la elaboración de estrategias de saneamiento sobre la cartera vencida del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba período 2015-2016?

### **1.1.2 Delimitación del problema**

La investigación es entorno a la aplicación de un plan operativo de estrategias de saneamiento

La investigación está entorno a la aplicación de un plan operativo de estrategias de saneamiento sobre la cartera vencida del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba período 2015-2016, el mismo que establece un tiempo de realización de 5 meses.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

Durante el período 2010-2014 los directivos del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba, han venido trabajando de acuerdo a la situación que se presente en el momento solucionando problemas a través de la adopción de medidas correctivas, sin la debida planificación; esta situación ha llevado a que la cartera morosa de la sucursal se incremente considerablemente, motivo que ha ocasionado adoptar medidas cuyos resultados han sido iliquidez momentánea, desconfianza y hoy en día la condonación de los intereses por parte del Estado Ecuatoriano, realidad que en la actualidad le resta operatividad a la Sucursal Riobamba.

Un punto de vista práctico el trabajo propuesto, pretende relacionar aspectos teóricos desarrollados en la carrera de finanzas con la práctica del mercado financiero real, la propuesta, nos permitirá llenar algunos vacíos en la formación profesional de finanzas, a la vez explorar todo lo referente a competitividad en el ámbito real del mercado financiero.

Es de vital importancia para la organización realizar una propuesta para mejorar la gestión de los créditos del Banco Nacional de Fomento con el fin de establecer el cumplimiento eficiente de políticas, la gestión crediticia ,control previo de cada crédito a través de lineamientos para evitar pérdidas, costos innecesarios y canalizar adecuadamente los fondos monetarios de la organización con el objetivo de minimizar la cartera vencida y establecer medidas correctivas y optimizar el manejo y utilización de recursos.

Finalmente, la propuesta se justifica desde un punto de vista metodológico por que se promueve la aplicación de instrumentos de recolección de datos, los mismos que son susceptibles de convertirse en la base fundamental para futuras investigaciones en torno al Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba, y su competitividad fundamentalmente.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Diseñar un plan operativo para elaborar estrategias de saneamiento sobre la cartera vencida del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba período 2015-2016.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

1. Establecer el FODA organizacional.
2. Elaborar un análisis de los estados financieros del Banco Nacional de Fomento.
3. Realizar un plan operativo estratégico de la cartera vencida del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba.
4. Puntualizar las estrategias y aplicar sobre la cartera morosa del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

#### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

##### **2.1.1.1 Origen y evaluación del sistema financiero**

Se puede manifestar que el origen de las instituciones financieras en nuestro país dio inicio en el año de 1831, a partir de ese año se vio la posibilidad de crear bancos privados en nuestro país, eso fue decretado por el presidente que en ese tiempo era el General Juan José Flores, dispuso que el crédito es considerado como dinero sonante o efectivo que se amortizará en un banco y se establecerá con un objetivo. Ese fue un paso importante que impulso la creación de instituciones financieras, con el objetivo de facilitar la intermediación financiera entre los diferentes agentes económicos en una sociedad, en un sentido global se puede manifestar que el sistema financiero de un país está conformado por el conjunto de instituciones, mercados y medios, cuyo fin primordial es canalizar el ahorro que generan los prestamistas o unidades de gasto con superávit, hacia los prestatarios o unidades de gasto de déficit.

La intermediación financiera es llevada a cabo por las instituciones que conforman el sistema financiero, y se considera básica para realizar la transformación de los activos financieros denominados primarios, emitidos por las unidades inversoras con el fin de obtener fondos para aumentar sus activos reales. ( Roscoe D, Mickeown P, 2006)

Se ha estimado importante tomar como referencia trabajos de tesis con temas similares que han sido perfeccionados anteriormente y que a continuación se citan:

La tesis titulada “Elaboración de un Manual de recuperación de Cartera Vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santiago de Quito Ltda. De la ciudad de Riobamba” menciona en su trabajo que:

Los procesos de recuperación de créditos aplicados en la cooperativa no son apropiados, es notorio la falta de capacitación en técnicas de negociación, cobranzas , recuperación de cartera vencida y sobre todo análisis crediticio, debiendo esto ser revisado y actualizado. (Guamán, 2012)

De igual forma en la tesis titulada “Diseño de un modelo de gestión para recuperación de cartera vencida y estrategias de mejoramiento en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Agencia Macas”.

Concluye que, en la cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, existen reglamentos para efectuar el cobro sin embargo, no son aplicados y muchos de estos están obsoletos por lo que es indispensable el modelo de gestión y las estrategias de mejoramiento de cartera vencida. (Tenecela, 2012)

La cartera vencida es un problema grave que aquejan a muchas instituciones financieras por ello su estudio y evaluación es fundamental nos ayuda a tener un control eficiente de los créditos, resulta esencial que una entidad capacite al personal con la finalidad de controlar adecuadamente la cartera de créditos y en base a ello la gerencia tome las decisiones más apropiadas de esta manera contribuir al desarrollo institucional.

En la actualidad el estado ecuatoriano diseño políticas de fomento destinadas a promover la producción de bienes y servicios por parte de las personas y organizaciones amparadas por la nueva Ley orgánica de la economía popular y solidaria y del sector financiero popular y solidario el objetivo es reconocer, fomentar y fortalecer el sector económico establecer un marco jurídico para quienes lo integra la ley instituye el régimen de derechos, obligaciones y beneficios de las personas u organizaciones, y establece la institucionalidad pública que ejercerá la rectoría, regulación, control, fomento y acompañamiento para el buen vivir y el bien común.

#### **2.1.1.2 Funciones del sistema financiero**

El sistema financiero es lo más importante dentro de la economía, ya que cumple múltiples funciones entre ellas las siguiente:



- ✓ Apoyar de una u otra manera para que la política monetaria sea más efectiva, y de esta manera contribuir al desarrollo local.
- ✓ Buscar el crecimiento económico de la población.
- ✓ Captar y promover el ahorro para luego canalizarlo de una forma correcta hacia los diferentes agentes económicos.
- ✓ Facilitar el intercambio de bienes y servicios a sus asociados, de tal forma que lo permitan ser más eficientes. (Schroeder S, 2004)

### 2.1.1.3 Integrantes del sistema financiero

**Gráfico N°1: Integrantes del sistema financiero**

<b>INTEGRANTES DEL SISTEMA FINANCIERO</b>	
<b>1.- INSTITUCIONES FINANCIERAS PRIVADAS</b>	<b>2.- INSTITUCIONES FINANCIERAS PÚBLICAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Bancos</li><li>✓ Sociedades</li><li>✓ Mutualistas de Ahorro y Crédito para la vivienda.</li><li>✓ Cooperativas de Ahorro y Crédito</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Banco Central del Ecuador.</li><li>✓ Banco del Estado.</li><li>✓ Biess</li><li>✓ Banco Nacional de Fomento.</li><li>✓ Banco Ecuatoriano de la vivienda</li><li>✓ Corporación Financiera Nacional.</li></ul>
<b>3.- INSTITUCIONES DEL SERVICIO FINANCIERO</b>	<b>4.- INSTITUCIONES DE SERVICIOS AUXILIARES DEL SISTEMA FINANCIERO</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Compañía de Arrendamiento Mercantil.</li><li>✓ Casas de Cambio.</li><li>✓ Almacenes Generales de Depósitos.</li><li>✓ Compañías Emisoras o Administradoras de Tarjetas de Crédito.</li><li>✓ Corporación de Garantías o Retro garantía.</li><li>✓ Corporación de Desarrollo de Mercados Auxiliares de Hipotecas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Cajeros Automáticos.</li><li>✓ Servicio de Cobranza.</li><li>✓ Servicios Contables y de Computación.</li><li>✓ Transporte de Valores.</li><li>✓ Fomento de exportaciones e Inmobiliarias.</li></ul>

**Fuente:** (Carvajal A, Zuleta H, 1997)

**Elaborado por:** Tania Alexandra Parra Coronel

### **2.1.1.3 Sistema financiero ecuatoriano**

Es aquel que está constituido por un conjunto de principios y normas jurídicas que se basan en instrumentos y documentos especiales que nos permiten canalizar el ahorro y la inversión de los diferentes sectores hacia otros que lo necesitan y esto con lleva al apoyo y desarrollo de la economía.

Entre las principales instituciones que están dentro del SFE son las siguientes.

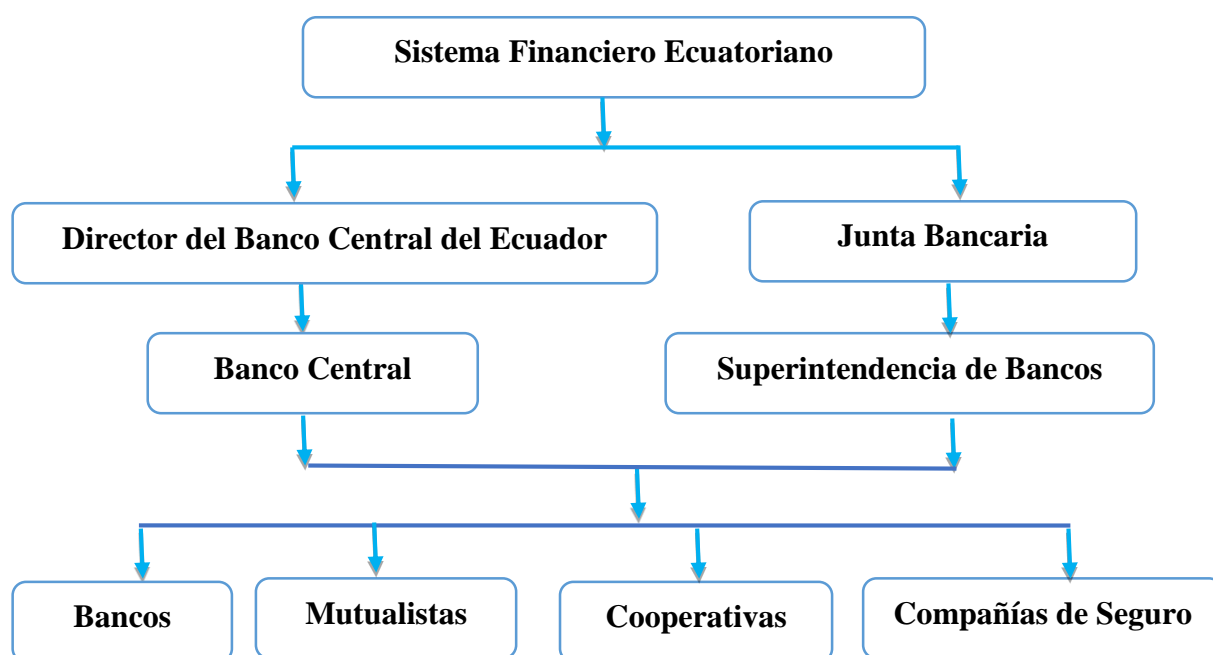
- ✓ Bancos Privados y Públicos
- ✓ Casas de Cambio
- ✓ Compañías de Servicio
- ✓ Cooperativas de Ahorro y Crédito
- ✓ Mutualistas
- ✓ Sociedades Financieras

Estas instituciones que forman el SFE se caracterizan por ser las encargadas de la intermediación financiera entre el público y la entidad, captando recursos de personas a través del ahorro para luego utilizar dichas capacitaciones en operaciones de crédito e inversiones en los pueblos más olvidados. (Deere J, 2008)

### **2.1.1.4 Estructura del sistema financiero ecuatoriano**

La estructura del SFE se basa en el régimen designado por el Banco Central, en donde intervienen varios organismos autónomos reguladores como el Director del Banco Central, organismo autónomo y supervisado por el estado ecuatoriano, también se encuentra la Superintendencia de Bancos, entidad autónoma encargada de controlar y supervisar las funciones de varias instituciones financieras y finalmente se encuentran entidades públicas y privadas.

**Gráfico N° 2: Estructura del sistema financiero**



**Fuente:** (Carvajal A, Zuleta H, 1997)

**Elaborado por:** Tania Alexandra Parra Coronel

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1 Plan operativo**

El plan operativo: Instrumento de monitoreo y evaluación, no se puede llevar a cabo un proyecto o un programa de acciones inmediatas sin un control del mismo. El plan operativo anual es un instrumento fácil y muy práctico de gestión: cada uno sabe exactamente QUIÉN debe hacer QUE, CUANDO y con QUE, igualmente para quien asume tareas de coordinación o dirección, un plan operativo es un documento en el cual los responsables de una organización privada o institución gubernamental establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir.

El plan operativo es un instrumento de gestión muy útil para cumplir objetivos y desarrollar la organización, permite indicar las acciones que se realizarán establecer plazos de ejecución para cada acción definir el presupuesto necesario y nombrar responsables de cada acción. Permite además realizar el seguimiento necesario a todas las

acciones y evaluará la gestión anual, semestral, mensual, según se planifique. (Gerrit J, 2010)

El párrafo sobre plan operativo nos da a entender que ayudará a la sucursal del Banco Nacional de Fomento a un adecuado monitoreo del plan operativo, estratégico y financiero, este plan permite planificar y organizar el trabajo en funciones a las necesidades y posibilidades de la organización.

### **2.2.2 Objetivos**

- ✓ Unificar la conceptualización y presentación de los programas de trabajo permitiendo realizar estudios comparativos entre las actividades que realizan las diferentes unidades administrativas.
- ✓ Evaluar los beneficios y los costos de cada programa, permitiendo con ello fijar prioridades de acción.
- ✓ Estudiar el grado de compatibilidad y consistencia interna de cada programa a través de la relación de las metas cualitativas y cuantitativas con el resultado final de las tareas realizadas.
- ✓ Establecer coeficientes de rendimiento de los recursos para medir la eficiencia con que se utilizan y determinan la consistencia entre las metas y los medios empleados para lograrlas.
- ✓ Identificar y medir los costos de los resultados finales, tanto unitariamente como a nivel general, facilitando la integración del presupuesto anual.
- ✓ Desarrollar una herramienta que facilite la contabilización de los gastos y la generación de estados financieros que permitan la evaluación económica y global de la institución. (Gerrit J, 2010)

### **2.2.3 Lineamientos de plan operativo**

- ✓ Deben definirse las funciones sustantivas de la institución, así como la estructura organizacional que permitirá su realización.
- ✓ Es indispensable describir las políticas que se implementan para orientar al cumplimiento de las funciones.

- ✓ Definir los centros de responsabilidad y asignarles una catalogación que esté acorde a las áreas de funcionalidad, predeterminadas en la estructura organizacional.
- ✓ Definir la estructura programática que permita el logro de los objetivos institucionales. (Gerrit J, 2010)

#### **2.2.4 Elementos del plan operativo**

- ✓ Objetivos operativos del área estratégica.
- ✓ Identificación del proyecto de desarrollo de servicios generales.
- ✓ Priorización y aprobación de proyecto.
- ✓ Diseño del proyecto.
- ✓ Definición de recursos.
- ✓ Presupuesto operativo.

#### **2.2.5 Partes del plan operativo**

Una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados, el proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas incluyendo la motivación, compensación, evaluación directa y procesos de control los planes deben ser revisados y evaluados no existe mejor manera para producir planes por parte de los subordinados que cuando los altos directivos muestran un interés profundo en estos y en los resultados que pueden producir, cuando fue desarrollada por primera vez la planificación formal en la década de los cincuenta, las compañías tendían a hacer planes por escrito y no revisarlos hasta que obviamente eran obsoletos.

En la actualidad la gran mayoría de las empresas pasa por un ciclo anual de planificación, durante el cual se revisan los planes, este proceso debería contribuir significativamente al mejoramiento de la planificación del siguiente ciclo, dentro de una empresa un plan operativo puede involucrar a distintos departamentos y áreas, el plan establece quienes serán los responsables que se encargarán de su cumplimiento en el tiempo y forma, por lo general también incluye algunos mecanismos y métodos de seguimiento y control para que los responsables puedan analizar si las acciones siguen el camino correcto.

El plan operativo propone una forma de alcanzar los objetivos del plan estratégico que ya fueron establecidos con anterioridad, supone el paso previo a la ejecución efectiva de una idea propuesta. Estos planes no solo deben incluir que cosas quieren hacerse y cómo también deben considerar las posibles restricciones, las consecuencias de las acciones y las futuras revisiones que puedan ser necesaria, el control del plan operativo tiene que realizarse durante su desarrollo como al final y realizar un control en medio del plan, el responsable tiene la oportunidad de corregir las cuestiones que no están saliendo de acuerdo a lo esperado.

Los objetivos a corto plazo son los planes de acción que proporcionan beneficios similares es decir, se convierten en límites que ayudan a asignar recursos de forma óptima y a canalizar los esfuerzos de los empleados de todos los niveles a través de toda la organización, los objetivos a corto plazo pueden verse como los cimientos o bloques de construcción a partir de los cuales se alcanza finalmente los objetivos estratégicos. ( Nordhaus S, 2006)

### **2.2.6 Guía para elaborar un plan de acciones**

- ✓ Presentación ejecutiva del plan.
- ✓ Definición de líneas principales de acción.
- ✓ Definición de objetivos del plan.
- ✓ Establecimiento de dependencia jerárquica y responsabilidades generales.
- ✓ Responsabilidades y apoyos.
- ✓ Supervisiones.
- ✓ Decisiones estratégicas.
- ✓ Divulgación.
- ✓ Actualizaciones.

### **2.2.7 Presentación ejecutiva del plan**

Se trata del resumen ejecutivo dirigido al tomador de decisiones, el que pretende ubicar en su contexto general y superior a los ejecutivos superiores involucrados en el proyecto y dotarles de una herramienta de gestión y medición de resultados.

### **2.2.8 Definición de objetivos del plan**

Estos objetivos son diferentes a los objetivos estratégicos del negocio, sin embargo, se debe establecer la forma como estos objetivos se relacionan y contribuyen a alcanzar los objetivos superiores. En otras palabras, los objetivos del plan, buscan “ubicar” la ejecución y el seguimiento de la planificación en torno a las actividades del plan de acción:

- ✓ **Objetivo General:** Se define el objetivo mayor que se busca alcanzar durante el año y que contribuirá sustancialmente al desarrollo de la organización.
- ✓ **Objetivos Específicos:** Son los resultados que se desean alcanzar en el año respectivo pueden ser dos o más objetivos.
- ✓ **Actividades y Metas:** Se determinan las actividades que se realizarán para lograr los objetivos propuestos, señalando la meta a cumplirse en cada caso.
- ✓ **Estrategia de Trabajo:** Describe la forma cómo se realizarán las actividades y se lograrán las metas y objetivos propuestos.
- ✓ **Plazo de Ejecución:** Señala los plazos en que se cumplirán cada una de las acciones programadas.
- ✓ **Responsabilidades.** Se designan los responsables de las acciones.

El plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una entidad (compañía, departamento, sucursal u oficina) los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio, además nos ayuda a cumplir con los objetivos del plan estratégico incluso, dentro de cada sucursal o departamento es posible hallar una predicción del volumen esperado de ventas para cada mes del año (teniendo en cuenta la estacionalidad del producto o las oscilaciones que ha experimentado el mercado en años anteriores).

Por tanto, es común en un plan operativo anual (POA) disponer para cada mes (desde enero a diciembre), de un valor para cada objetivo a medida que va avanzando el año es posible fijar el valor real que se ha alcanzado y por tanto hallar posibles errores o desviaciones en el plan, una de las utilidades fundamentales de establecer un plan operativo radica en que es posible, mediante las herramientas de inteligencia de negocio



adecuadas, realizar un seguimiento exhaustivo del mismo con el fin de evitar desviaciones en los objetivos.

En este sentido, las principales herramientas software que ayudan a monitorizar un plan estratégico u operativo son el cuadro de mando integral, los sistemas de información ejecutiva y los sistemas de soporte a la decisión, plan operativo anual (POA).

### **2.2.9 Responsabilidades y apoyos**

Un plan de acción no está completo, si solamente se define quienes serán los responsables de la ejecución de las actividades propuestas debe establecer claramente los recursos que servirán de apoyo al cumplimiento y la manera como esos recursos se materializarán, los recursos pueden ser materiales, económicos, humanos, legales. ( Goodstein L, 2003)

### **2.2.10 Supervisiones**

La palabra más apropiada aquí es “Seguimiento”, el plan de acción no solo debe mostrar los indicadores medibles de los resultados sino también, establecer bajo la responsabilidad de quien estará el seguimiento. Esto es trascendentalmente importante en la ejecución de un proyecto, ya que orienta al tomador de decisiones o a los principales protagonistas comprometidos con la planificación estratégica para tomar decisiones oportunas que ubiquen el plan o reacomoden posiciones cuando todavía es “oportuno” sin sacrificar objetivos de gran alcance y recursos que lesionen la capacidad económica de la empresa o institución.

( Goodstein L, 2003)

### **2.2.11 Decisiones estratégicas**

Las decisiones deberán tomarse “oportunamente”, pero no significa que deberán tomar sin ninguna protección que respalde a quienes se involucren en las decisiones es decir, un plan óptimo deberá definir las instancias a que acudirán los tomadores de decisiones previo a las acomodaciones o adecuaciones de los planes, dicho de otra forma, es sumamente sano para la institución establecer instancias como comités, asambleas o

cualquier otra forma de gestión que procure tomar decisiones que sirvan de apoyo legal. ( Goodstein L, 2003)

#### **2.2.12 Divulgación**

El plan deberá establecer las instancias de divulgación o bien las estrategias para dar a conocer el plan a todos los involucrados mediante un cronograma de visitas, dirigido a quienes están involucradas en la ejecución del plan. ( Goodstein L, 2003)

#### **2.2.13 Actualizaciones**

También deberá establecer la forma en que las actualizaciones se realizan producto de las adecuaciones de cualquier tipo surgidos en la vida de la ejecución del plan. ( Goodstein L, 2003)

#### **2.2.14 Generalidades del plan operativo**

El plan operativo ha de corresponder a los objetivos específicos políticas y líneas de acción que propone el plan estratégico. De esta manera se articulan las soluciones y acciones inmediatas a los problemas potenciales detectados en la estrategia, señala que la planificación operativa de un proyecto de desarrollo es un proceso mediante el cual se define por codificación el conjunto de actividades y tareas relacionadas secuencialmente que es necesario ejecutar para conseguir los resultados. (Fernando Solá, 2009)

Un plan operativo es muy importante para las instituciones financieras en este caso para la sucursal del banco para dar un seguimiento a los créditos otorgados para saber los resultados si hay o no recuperación de cartera ya que son actividades que tiene un inicio y un final, se debe organizar actividades de manera secuencial.

#### **2.2.15 ¿Para qué sirve un plan de acción?**

Cuando necesitamos organizar nuestro trabajo y no sabemos por dónde empezar, es recomendable hacer un plan de acción y así distribuir las actividades y optimizar nuestro tiempo un plan de acción sirve para definir las acciones y tareas a realizar se asignan

responsables y fechas de inicio y término, es recomendable revisarlo con su jefe cada semana o cada quince días para saber el grado de avance y corregir las desviaciones al plan.

La gestión empresarial, es un término utilizado para describir el conjunto de técnicas y experiencia de la organización en procesos como planificación, dirección y control eficiente de las operaciones y de las otras actividades de la empresa. (Schroeder S, 2004)

#### **2.2.16 Definición de líneas principales de acción**

Un plan de acción, que defina los actores y protagonistas principales no compromete a nadie y por tanto disminuye severamente las posibilidades de éxito y no sirve como herramienta de medición de la gestión administrativa de los involucrados, es aquí donde se proponen más específicamente las áreas, campos o temáticas principales de plan de acción, es decir, concretamente se define cual o que campos se verán influenciados con la ejecución del plan

cada definición de estas líneas es muy diferente para cada negocio o institución ya que el mismo se orienta a las áreas de influencia específica en el entorno de la empresa.

Establecimiento de dependencias jerárquicas y responsabilidades generales, es indispensable que el plan de acción contemple en líneas muy específicas cuales son las dependencias o niveles jerárquicos involucrados en el cumplimiento de dicho plan.

( Roscoe D, Mickeown P, 2006)

#### **2.2.17 Propósito de la planeación estratégica**

La Planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo no es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa.

Un sistema de planeación puede intentar lograr varios de estos propósitos, una compañía en un momento dado, puede necesitar lograr ciertas metas más que otras; por ejemplo, una empresa importante con una producción diversificada posiblemente considera la

coordinación de planes entre las divisiones particularmente urgentes. ( Thompson A, Strickland J, 2007)

### 2.2.18 Componentes de un plan estratégico

**Gráfico N°3: Componentes de un plan estratégico**



**Fuente:** ( Thompson A, Strickland J, 2007)

**Elaborado por:** la Autora

Plan estratégico tiene tres componentes que se organizan entre si y hacia el interior de cada uno desde el más general hacia el más particular, de lo más abstracto a lo más concreto los componentes políticos, de negocios y de planeación.

**Componente estratégico político:** Comprende la visión, los valores o la filosofía, la misión, los objetivos estratégicos y su cuantificación en metas y las estrategias necesarias, la política de calidad y los objetivos de calidad, así como sus índices de medición necesarias para la búsqueda del norte de la empresa:

- ✓ La visión, determina la tierra prometida para la empresa, el conjunto de sueños de la gerencia su cuerpo directivo y todos los actores, es la estrella que marca el norte de la empresa a largo plazo.

- ✓ Los valores filosóficos, morales y éticos de la empresa.
- ✓ La misión está condicionada a los propósitos de la gerencia, con un departamento o con la empresa consiste en el propósito de alcanzar las metas a corto período de tiempo, logros formulados en forma concreta, objetiva y audaz; contiene retos empresariales, pero con viabilidad técnica, económica, financiera y ambiental y tiene la asignación de los recursos necesarios. La misión debe estar escrita, disponer de fecha de formulación y de seguimiento, de control y de evaluación.
- ✓ La política, los lineamientos generales y para cada área que deben guiar a la empresa para dar una solución efectiva a los principales problemas de la misma, de la comunidad, de los clientes internos, de los proveedores y de los clientes externos.
- ✓ Los objetivos a alcanzar pudiendo ser generales o específicos y su fraccionamiento en metas por períodos de tiempo.
- ✓ Las estrategias generales y específicas, señalamiento de grandes y pequeñas vías (el cómo) para alcanzar los objetivos y las metas. ( Thompson A, Strickland J, 2007)

### **2.2.19 Componente estratégico de los negocios**

El componente estratégico de los negocios, o conjunto de UEN (Unidades Estratégicas de Negocios) de la empresa, responde a las preguntas: ¿Cuáles son nuestros negocios?, ¿Cuáles son nuestras áreas estratégicas? unidad estratégica de negocios (UEN): es cada uno de los servicios registrados como oferta para atender la demanda efectiva de la población y desarrollando preferiblemente las áreas estratégicas de la institución, los negocios en los que somos competitivos, rentables y nos producen satisfacción.

La unidad estratégica de negocios (UEN) es una unidad estructural, funcional, tecnológica, gerencial y de costos, está constituida por ambientes, equipos tecnológicos, procedimientos, recursos del talento humano, las comunicaciones, sus entradas - procesos - y salidas operativas, contables financieras, de gestión, de mensajería y archivo y los procesos de auditoría. ( Thompson A, Strickland J, 2007)

### **2.2.20 Componente de planeación**

El componente de la planeación comprende los planes, incluido el plan estratégico, programas operativos y proyectos de cada una de las UEN y de la empresa, debidamente

articulados entre sí cada programa determina las actividades finales y sus insumos por componente, determina las cantidades, calidades y costos en el tiempo y los recursos generales y específicos o de apoyo en cada programa, determina el presupuesto de cada programa por períodos cada plan, programa o proyecto tiene una evaluación sistemática, continua, programada a través de la inspección, monitoreo, medición, evaluación y control. Dentro de los componentes del plan estratégico se encuentran los del plan operativo. (Everett Adam, Ebert Ronald, 2007)

### **2.2.21 Plan operativo**

Un plan operativo es un documento en el cual los responsables de una organización (ya sea una empresa, una institución o una oficina gubernamental) establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir, estos objetivos se plasman sobre un documento similar al que se conoce como plan de acción, el cual prioriza las iniciativas más importantes para alcanzar distintos objetivos y metas. Ambos tipos de planes consisten en una guía importante para saber hacia dónde se está trabajando, conociendo el marco en el cual deberá desarrollarse cada proyecto en particular. ( Nordhaus S, 2006)

### **2.2.22 Unidad estratégica de negocios (UEN) tiene:**

- ✓ Clientes externos, cuántos y de qué tipo, dónde están, cómo llegar a ellos. Cuáles son sus necesidades, sus condiciones socioeconómicas, etc.
- ✓ Clientes internos son todas las personas que integran la organización Bienes o Servicios agrupados. Los bienes o servicios ofrecidos son todos los procedimientos establecidos en nuestro negocio, ofrecidos por las personas que integran las UEN de la empresa.
- ✓ Competencia, está determinada por todos nuestros competidores formales e informales, con quienes vamos a participar en la segmentación del mercado, quienes son y qué tienen, cuáles son sus costos y sus tarifas, cuál es la posición en el portafolio en cobertura, costos y tarifas, satisfacción del cliente, cuáles son sus (Debilidades, Oportunidades Fortalezas y Amenazas), cómo hacer para no dejarnos sacar del mercado.
- ✓ Proveedores de insumos, materiales o equipos. ( Goodstein L, 2003)

### 2.2.23 Planificación operativa

Es el proceso ordenado que permite seleccionar, organizar y presentar en forma integrada los objetivos, metas actividades y recursos asignados a los componentes del proyecto, durante un período determinado. ( Nordhaus S, 2006)

**Gráfico N° 4: Etapas de la planificación estratégica**

Etapa 1	Organización del proceso de planificación operativa
Etapa 2	Preparación del POA
Etapa 3	Aprobación del POA
Etapa 4	Ejecución y seguimiento del POA
Etapa 5	Evaluación del POA

**Fuente:** ( Nordhaus S, 2006)

**Elaborado por:** Tania Alexandra Parra Coronel

## 2.3 IDEA A DEFENDER

El diseño de un plan operativo, permitirá elaborar estrategias de saneamiento sobre la cartera vencida de la Sucursal Riobamba del Banco Nacional de Fomento período 2015-2016.

## 2.4 VARIABLES

### 2.4.1 Variable independiente

Plan operativo.

### 2.4.2 Variable dependiente

Estrategias de saneamiento sobre la cartera vencida del Banco Nacional de Fomento.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

La Investigación tendrá la modalidad cuantitativa-cualitativa, es decir primará el criterio de la experta en la elaboración de estrategias que permitan el saneamiento de la cartera vencida del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba.

### **3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.2.1 Investigación exploratoria**

El objetivo primordial de este tipo de investigación es facilitar un mayor acierto y comprensión del problema que enfrenta el investigador constituye un estudio preliminar, una primera aproximación al problema objeto de estudio, se establecerá entonces en la investigación el contacto y la familiarización con la realidad. (Deere J, 2008)

#### **3.2.2 Investigación descriptiva**

También conocida como investigación estadística, describe los datos buscan trabajar sobre una realidad de hecho y debe tener un impacto en la vida de la gente que le rodea. (Deere J, 2008)

### **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población la constituye, personal administrativo y operativo de la Sucursal Riobamba del Banco Nacional de Fomento.



**Cuadro N° 1: Población y muestra**

<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Gerente	2	<b>0.02</b>
Personal administrativo	9	<b>0.13</b>
Operativo	15	<b>0.20</b>
Clientes	7478	<b>99.65</b>

Población	<b>7504</b>	<b>100%</b>
-----------	-------------	-------------

**Fuente:** (Banco Nacional de Fomento , 2015)

**Elaborado por:** Tania Alexandra Parra Coronel

Por ser una población amplia se ve la necesidad de calcular una muestra representativa en especial de los clientes del banco, en función de la siguiente fórmula:

(Ernest F. Haeussler, Jr, 2003)

Donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confiabilidad (1,96)

p = Probabilidad de ocurrencia

q = Probabilidad de no ocurrencia 1 – p

N = Clientes del banco 7478

E= Error de muestreo 0,05 (5%) (el Más utilizado por el nivel de confianza)

$$\begin{aligned}
 & Z^2 PQN \\
 n = & \frac{\text{-----}}{Z^2 PQ + Ne} \\
 & \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 7478}{1.96^2 * 0.5 * 0.5 + 7478 * 0.05^2} \\
 & \frac{7181,8712}{19,6554} \\
 n = & 365
 \end{aligned}$$

Es decir, se aplicará el cuestionario preparado a los 365 clientes del banco de forma aleatoria de manera de obtener información de primer orden.

### **3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **3.4.1 Métodos**

**Analítico.** - Método de proceso cognoscitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio en cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual.

( Roscoe D, Mickeown P, 2006)

**Deductivo.** - Parte de razonamientos generales para ir en busca de aplicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etc., de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares dentro de la sucursal Riobamba del Banco nacional de Fomento.( Roscoe D, Mickeown P, 2006)

**Inductivo.** - Parten de hechos particulares aceptados como válidos para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. ( Roscoe D, Mickeown P, 2006)

#### **3.4.2 Técnicas de investigación**

Las técnicas a utilizar son las siguientes:

**Observación directa:** El grado de representatividad de la información se determinará bajo criterios de observación directa a las distintas variables que participan en la obtención de un plan operativo

**Revisión de bibliografía:** Esta técnica nos permitirá recolectar información segura y confiable.

**Encuesta:** Con el objeto de recopilar información de primer orden de los trabajadores del BNF en lo referente al modelo de gestión sobre cartera de crédito, además clarificaremos las estrategias que se deberán aplicar.

### 3.4.3 Instrumento

**Cuestionario:** Cuestionario “no es otra cosa que un conjunto de preguntas, preparado cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación, para que sea contestado por la población o su muestra”. Ver Anexo #1

### 3.5 RESULTADOS

#### ENCUESTA AL PERSONAL DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL RIOBAMBA

1.- ¿Cuenta el Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba con un Plan Operativo en el área de crédito?

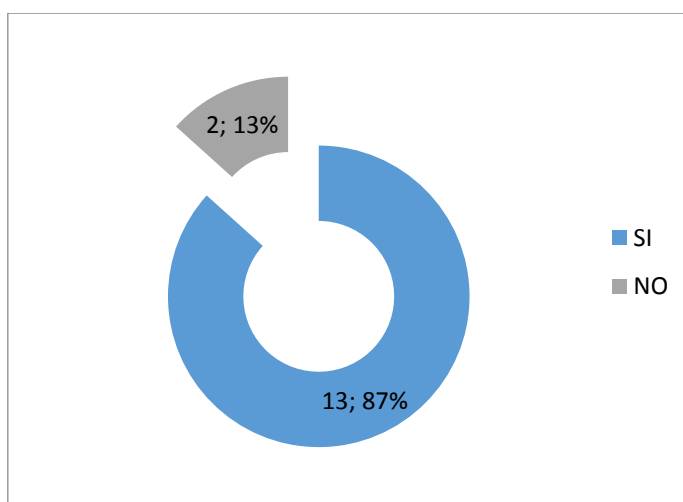
**Cuadro N° 2: Plan operativo en el departamento de cobranzas**

No.	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Si	13	87
2	No	2	13
	<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

FUENTE: (Banco Nacional de Fomento , 2015).

ELABORADO POR: La autora

**Gráfico N° 5: Plan operativo en el departamento de cobranzas**



FUENTE: (Banco Nacional de Fomento , 2015)

ELABORADO POR: La autora

### **Análisis:**

El 87% del personal encuestado dicen que sí, el Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba cuenta con un plan operativo en el departamento de cobranzas de cartera, esto ayuda para que los socios estén siempre pendientes de sus créditos para que no caigan en mora.

2.- ¿Se tiene implementado en el área de crédito un sistema de control, seguimiento y evaluación en el departamento de cobranzas de cartera?

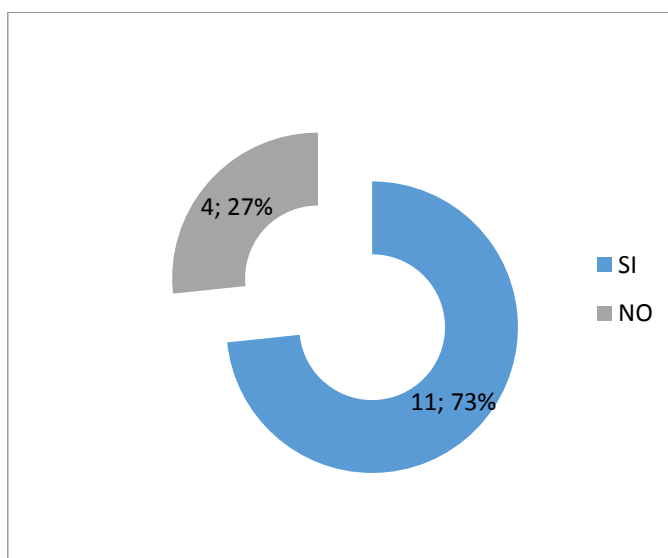
**Cuadro N° 3: Sistema de control, seguimiento y evaluación**

<b>No.</b>	<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>1</b>	Si	11	73
<b>2</b>	No	4	27
	<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** (Banco Nacional de Fomento , 2015)

**ELABORADO POR:** La autora

**Gráfico N° 6: Sistema de control, seguimiento y evaluación.**



**FUENTE:** (Banco Nacional de Fomento , 2015)

**ELABORADO POR:** La autora

### Análisis:

La gráfica indica que el 73% del personal del Banco Nacional de Fomento encuestado dicen que sí que se ha implementado en el área de crédito un sistema de control, seguimiento y evaluación en el departamento de cobranzas de cartera, para que los clientes no caigan en mora, y tenga que recurrirse al departamento judicial.

3.- ¿El Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba cuenta con un programa operativo anual en el departamento de cobranzas de cartera?

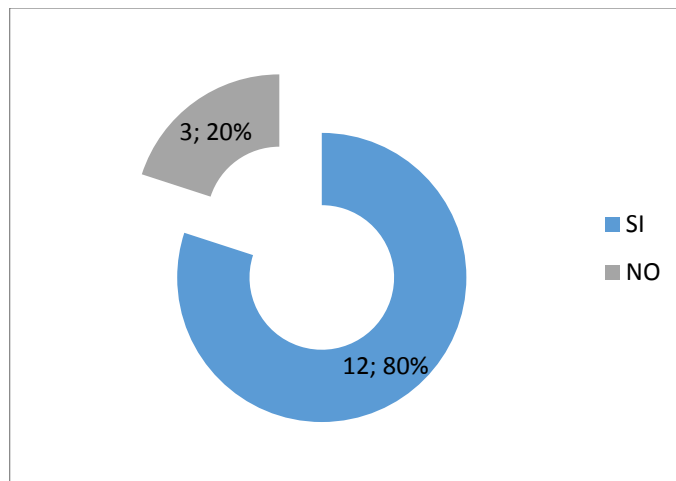
**Cuadro N° 4: Programa operativo anual en el departamento de cobranzas**

No.	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Si	12	80
2	No	3	20
	<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** (Banco Nacional de Fomento , 2015)

**ELABORADO POR:** La autora

**Gráfico N° 7: Programa operativo anual en el departamento de cobranzas**



**FUENTE:** (Banco Nacional de Fomento , 2015)

**ELABORADO POR:** La autora

### **Análisis:**

El 80% del personal encuestado dice que sí que el Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba cuenta con un programa operativo anual en el departamento de cobranzas de cartera, a través de este programa se ahorra tiempo y recursos económicos en los clientes porque están pendientes para no caer en morosidad con el Banco.

4.- ¿El personal que labora en la institución financiera, cuenta con los conocimientos y habilidades suficientes para la formulación de un plan operativo en el departamento de cobranzas de cartera?

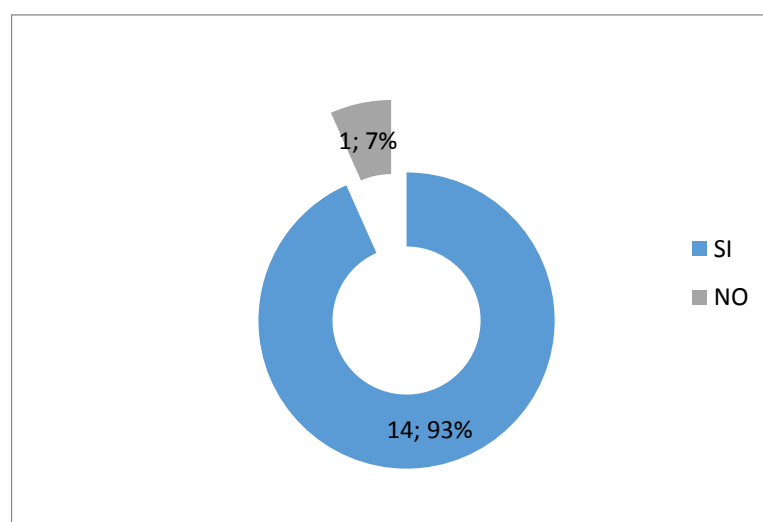
**Cuadro N° 5: Conocimientos y habilidades del personal**

No.	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Si	14	93
2	No	1	7
	<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** (Banco Nacional de Fomento , 2015)

**ELABORADO POR:** La autora

**Gráfico N° 8: Conocimientos y habilidades del personal**



**FUENTE:** (Banco Nacional de Fomento , 2015)

**ELABORADO POR:** La autora

### **Análisis:**

El 93% del personal que labora en la Institución financiera, dicen que, si cuentan con los conocimientos y habilidades suficientes para la formulación de un plan operativo en el departamento de cobranzas de cartera, a través de estos conocimientos que tiene el personal del Banco, ayudan a que los clientes se encuentren al día en sus créditos.

5.- ¿Cuentan con indicadores de eficiencia y eficacia para valorar los resultados obtenidos en el departamento de cobranzas de cartera?

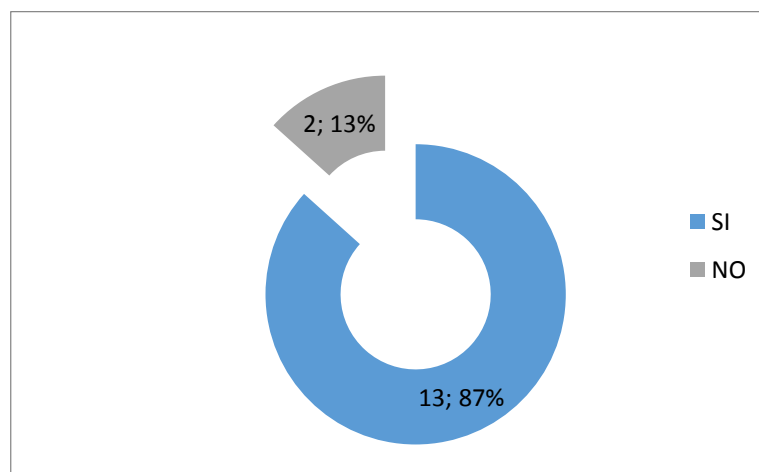
**Cuadro N° 6: Indicadores de eficiencia y eficacia**

No.	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Si	13	87
2	No	2	13
	<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** (Banco Nacional de Fomento , 2015)

**ELABORADO POR:** La autora

**Gráfico N° 9: Indicadores de eficiencia y eficacia.**



**FUENTE:** (Banco Nacional de Fomento , 2015)

**ELABORADO POR:** La autora

### **Análisis:**

La gráfica demuestra que el 87% del personal del Banco Nacional de Fomento encuestado dicen que, si cuentan con indicadores de eficiencia y eficacia para valorar los resultados obtenidos en el departamento de cobranzas de cartera, esto permite tomar decisiones adecuadas por resultados obtenidos.

6.- ¿Se establecen acciones en el programa operativo anual que promuevan el desarrollo del departamento de cobranzas de cartera del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba?

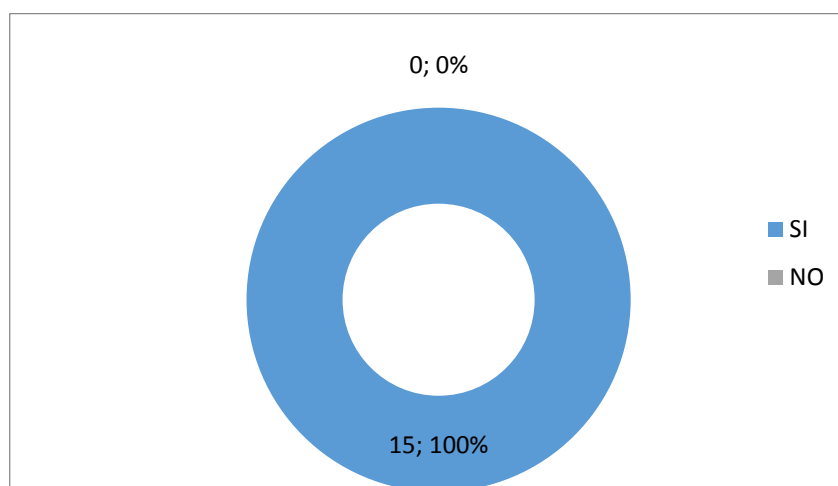
**Cuadro N° 7: Acciones en el programa operativo anual**

No.	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Si	0	0
2	No	15	100
	<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** (Banco Nacional de Fomento , 2015)

**ELABORADO POR:** La autora

**Gráfico N° 10: Acciones en el programa operativo anual**



**FUENTE:** (Banco Nacional de Fomento , 2015)

**ELABORADO POR:** La autora



### **Análisis:**

El 100% del personal encuestado dicen que no se establecen acciones en el programa operativo anual que promueve el desarrollo del departamento de cobranzas de cartera del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba, lo que permite que su personal se encuentre poco motivado y satisfecho por el trabajo que realiza.

7.- ¿Se presenta información relevante y confiable periódicamente para la toma oportuna de decisiones en el departamento de cobranzas de cartera?

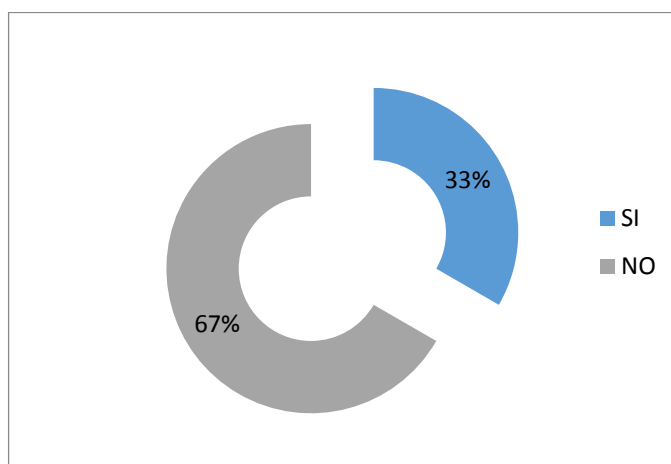
**Cuadro N° 8: Información relevante en la toma de decisiones.**

No.	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	5	33%
2	NO	10	67%
	<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** (Banco Nacional de Fomento , 2015)

**ELABORADO POR:** La autora

**Gráfico N° 11: Información relevante en la toma de decisiones.**



**FUENTE:** (Banco Nacional de Fomento , 2015)

**ELABORADO POR:** La autora

### **Análisis:**

El 33% del personal administrativo encuestado dicen que sí se presenta información relevante y confiable periódicamente para la toma oportuna de decisiones en el departamento de cobranzas de cartera, pero un 67% manifiesta lo contrario, por lo que se puede asumir que se toma las decisiones poco sustentadas en torno a los préstamos realizados a sus socios.

### **3.6 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER**

Al realizar la tabulación de las encuestas se ha obtenido los siguientes resultados: en la pregunta No. 4 se manifiesta en un 93% que el personal que labora en la institución cuenta con los conocimientos y habilidades suficientes para la formulación de un plan operativo en el departamento de cobranzas de cartera, en la pregunta No. 6 el 100% dice que no se establecen acciones sobre el programa operativo anual, en la pregunta No. 7 el 67% manifiesta que no se presenta información relevante y confiable periódicamente para la toma oportuna de decisiones en el departamento de cobranzas de cartera.

Situación que nos permite ratificar la idea a defender planteada: El diseño de un plan operativo, permitirá elaborar estrategias de saneamiento sobre la cartera vencida de la Sucursal Riobamba del Banco Nacional de Fomento período 2015-2016.

En este nuevo escenario, las estrategias servirán y ayudarán a fortalecer de una forma válida y permanente la ejecución en la entrega de créditos, es así que dichos procesos se verán como una herramienta eficiente para definir los lineamientos por los cuales se dará cumplimiento a sus metas.

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 TÍTULO**

Plan operativo para elaborar estrategias de saneamiento sobre la cartera vencida del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba del período 2015-2016.

### **4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA**

#### **4.2.1 Introducción**

Toda institución financiera trabaja con recursos de terceras personas por tanto debe realizar un análisis minucioso para la colocación de los créditos, aun así, las operaciones de crédito están acompañadas del riesgo financiero.

El Banco Nacional de Fomento no es la excepción, año tras año ha venido acarreando altos niveles de cartera vencida, por lo que a los representantes de la institución financiera les preocupa la situación por la que el banco está atravesando presenta una cartera de crédito vencida de \$ 788.499,91. (Balance General Banco Nacional de Fomento , 2014)

Al formar parte del sistema financiero de igual forma tiene un enfoque de emprendimiento, tanto para empresarios como microempresarios para la otorgación de créditos y microcréditos de acuerdo a la necesidad y capacidad de endeudamiento del prestatario, es así que el banco en los últimos años ha trabajado, con varios Ministerios conjuntamente

#### **4.2.2 Caracterización del plan operativo**

El plan operativo constituye una herramienta que permite planificar todas las acciones necesarias en el tiempo, definiendo responsabilidades hasta un nivel de detalle adecuado a las actividades principales. El plan operativo permite

las necesidades propias del proyecto, en la formulación de las actividades resultan válidas las recomendaciones enunciadas para las actividades principales. El plan operativo permite:

- ✓ Priorizar cada actividad planificada.
- ✓ Tener claridad en las acciones necesarias para lograr cada resultado esperado.
- ✓ Establecer parámetros para medir los adelantos y resultados logrados por la implementación del plan durante el seguimiento y evaluación.

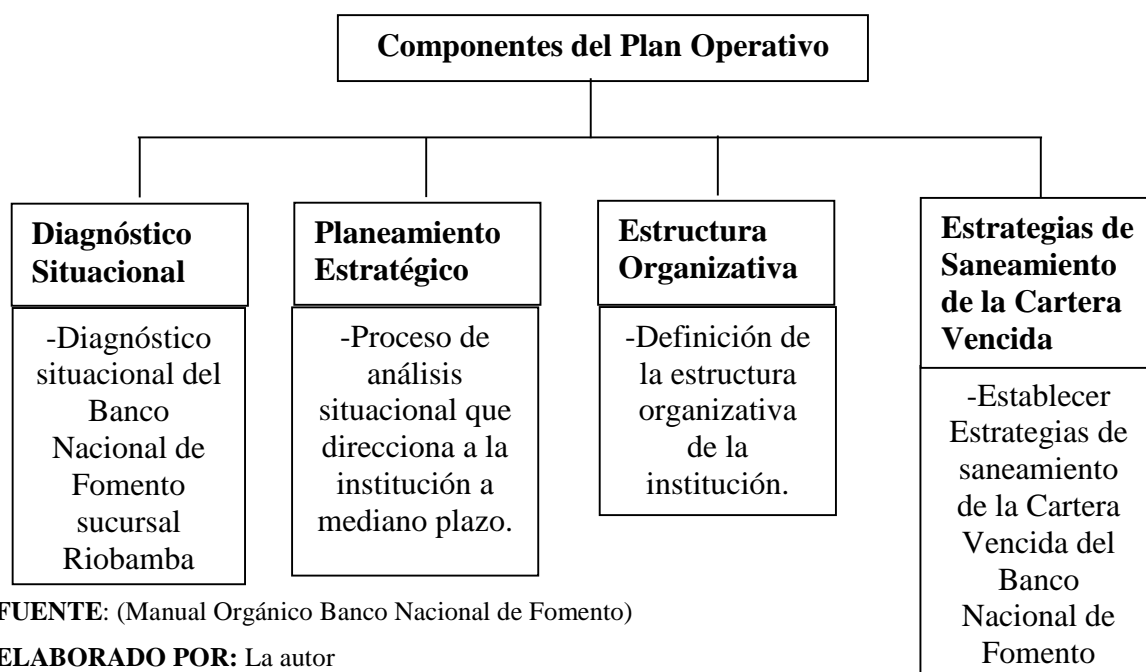
(Thompson A, Strickland J, 2007)

#### 4.2.3 Objetivo institucional

El Banco Nacional de Fomento estimulará y acelerará el desarrollo socio-económico del país, mediante una amplia y adecuada actividad crediticia dirigida a los pequeños y medianos productores, además ofrecer un diverso número de servicios financieros que están enfocados a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes, manteniendo seguridad, estabilidad y bienestar de todos sus miembros. (Banco Nacional de Fomento , 2015)

#### 4.2.4 Actividades a desarrollarse

**Gráfico N° 12: Componentes del plan operativo.**



**FUENTE:** (Manual Orgánico Banco Nacional de Fomento)

**ELABORADO POR:** La autor

## **4.2.5 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO**

### **4.2.5.1 Tipos de crédito en el Banco**

El Banco Nacional de Fomento impulsa al desarrollo socio económico sostenible y sustentable a través de las operaciones de crédito que se guían por el principal organismo regulador que es la Superintendencia de Bancos y Seguros. (Banco Nacional de Fomento , 2015)

La gestión de la cartera de crédito está distribuida de la siguiente manera:

**Créditos productivos:** Los créditos productivos están destinados a atender la producción de bienes, comercio y servicios los cuales se manejan de acuerdo a las necesidades del mercado e internamente relacionado con el aspecto económico social del Ecuador es así que el Banco Nacional de Fomento a segmentado los tipos de créditos productivos que oferta.

#### **Créditos productivos para producción, comercio y servicios:**

- ✓ Estos préstamos están destinados a todas las personas naturales o jurídicas vinculadas con la actividad de producción, comercio y servicios en el Ecuador.
- ✓ Los sectores que cubre este tipo de crédito son: Agrícola, Forestal, Pecuario, Pesca, Artesanal y pequeña Industria (Artesanía, Turismo, Comercio y Servicio).
- ✓ El porcentaje de Financiamiento máximo es del 80%

**Tasa de interés:** La tasa de interés será del 11% anual para producción y 15% anual para comercio y servicios

**Forma de pago:** La forma de pago está dada mensual, trimestral, semestral, anual.

**Monto:** \$ 7.000

**Crédito productivo para compra de tierras.** Los préstamos para la compra de tierras para todas aquellas personas naturales o jurídicas que desarrollen su actividad en las áreas: Agrícola, Pecuaria, Turística; Piscícola y Agro artesanales el Porcentaje máximos de financiamiento es del 80%.

**Tasa de interés:** 10% reajutable.

**Monto:** de Préstamo: desde 5.000, hasta 300.000 dólares, para personas naturales. Y hasta \$2.000.000 asociativos, solo con garantía hipotecaria.

**Créditos de microcrédito.** Es el crédito concedido a un prestatario, sea persona natural o jurídica, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala, de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, mismos que serán debidamente verificados por las instituciones financieras.

**Tasa de interés:** La tasa de interés será del 11% para producción y del 15% anual para el sector de comercio y servicio teniendo en cuenta que se establece reajuste de la tasa de acuerdo al volumen del crédito.

**Forma de pago:** La forma de pago está dada mensual, trimestral, semestral, anual.

**Monto:** EL Gerente Comercial de Oficina conjuntamente con el oficial que, tramita la operación crediticia aprobará créditos desde \$3.000 hasta \$ 20.000 dólares.

**Crédito de desarrollo humano:** Está línea de microcrédito está dirigida a brindar financiamiento de carácter productivo a beneficiarios del Bono de Desarrollo Humano que atienda a sus necesidades, previa aprobación del Programa de Protección Social.

**Tasa de interés:** 5% anual (Subsidiada por el Gobierno Nacional)

**Forma de pago:** Serán dividendos mensuales de \$35,00 dólares, hasta completar el interés y el capital, en la última cuota de existir una diferencia a favor de beneficiario esta será devuelta

**Montos:** Se otorgará montos máximos de \$580,96 en un plazo de hasta 12 meses.

**Créditos asociativos:** Los créditos o préstamos productivos de este tipo se entregan en el Ecuador a: Organizaciones debidamente constituidas en el país, conforme lo establece la normativa de los Ministerios, Organismos Seccionales o Instituciones Públicas en el ámbito de su competencia, porcentaje máximos de financiamientos del 80% la garantía puede ser Quirografaria (Personal), Prendaria o Hipotecaria.

(Banco Nacional de Fomento , 2015)

#### **4.2.5.2 Estructura y análisis de la cartera de crédito**

Corresponde al auditor interno la verificación del cumplimiento de las políticas y procedimientos de créditos aprobados por el Comité de Crédito, Consejo de Administración y la Gerencia General. (Banco Nacional de Fomento , 2015)

En el BNF la estructura de la cartera de crédito, esta normada en base a lo que establece el Catálogo Único de Cuentas (CUC) emitido por la Superintendencia de Bancos y Seguros, que considera los siguientes rubros:

**Cartera por vencer.** - Corresponde a todas las operaciones de crédito que se encuentran al día en sus obligaciones con el banco.

**Cartera que no devenga interés.** - Corresponde al valor de toda clase de créditos que, por mantener valores, cuotas o dividendos vencidos, dejan de devengar intereses e ingresos.

**Cartera vencida.** - Corresponde a los créditos que no han sido cancelados dentro de los plazos establecidos, por parte de los clientes del banco.

**Cartera reestructurada.** - Corresponde a las operaciones de crédito que, con el propósito de favorecer su recuperación, se han modificado una o varias de las condiciones originales de su otorgamiento (plazos, tasa de interés, garantías, entre otras) y que se llevan a cabo debido al deterioro o cambios de la capacidad de pago del cliente del banco. (Banco Nacional de Fomento , 2015)

La Cartera de Créditos del Banco Nacional de Fomento, mantiene una tendencia de crecimiento positivo, aunque no muy significativo. Al 31 de diciembre de 2014 la cartera bruta se ubicó en\$ 27.784.926,51, la cual significa el 28.36% de la composición del Total de Activos que son \$ 97.969.885,20 tal como se representa en la siguiente gráfica:

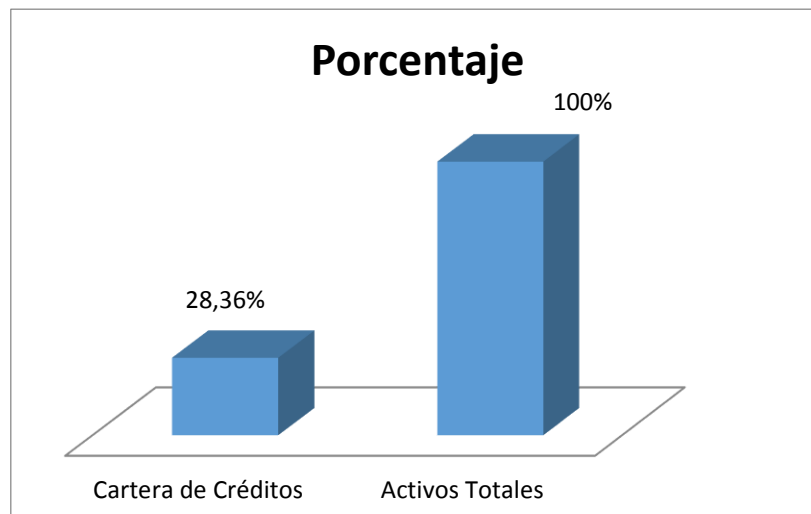
**Cuadro N° 9: Detalle de cartera.**

Detalle	Valores	Porcentaje
<b>Cartera de Créditos</b>	27.784.926,51	28,36%
<b>Activos Totales</b>	97.969.885,20	100,00%

**Fuente:** (Balance General Banco Nacional de Fomento , 2014)

**Elaborado por:** Tania Alexandra Parra Coronel

**Gráfico N° 13: Detalle de cartera**



**Fuente:** (Balance General Banco Nacional de Fomento , 2014)

**Elaborado por:** Tania Alexandra Parra Coronel

**Cuadro N° 10: Clasificación de la cartera de crédito del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba**

Clasificación de la cartera de créditos		
<b>Cartera de crédito total</b>	<b>\$ 27.784.926,51</b>	<b>100%</b>
Cartera de Crédito Comercial	\$ 8.304.716,29	29,89%
Cartera de Crédito de Consumo	\$ 70.543,43	0,25%
Cartera de Crédito para la Microempresa	\$ 21.795.725,33	78,44%
Provisiones para Créditos Incobrables	\$ (2.386.058,54)	-8,59%
<b>Total</b>	<b>\$ 27.784.926,51</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** (Balance General Banco Nacional de Fomento , 2014)

**Elaborado por:** Tania Alexandra Parra Coronel



Del saldo de cartera, el 29.89% se clasifica como cartera de crédito comercial; el 0,25% como cartera de consumo, el 78,44% como cartera de microcrédito y provisiones para créditos incobrables equivalente al 8,59%. En lo referente al indicador cartera en riesgo bruta/cartera total, éste se ubicó en diciembre del 2014 en el 94,05%

**Cuadro N° 11: Cartera en riesgo**

	<b>C.crédito vencida</b>	<b>C.crédito Reest. vencida</b>	<b>Total. cartera vencida</b>
<b>C. crédito comercial</b>	\$ 378.750,00	\$ 10.272,72	\$ 389.022,72
<b>C. crédito consumo</b>	\$ 4.993,28	\$ 2,00	\$ 4.995,28
<b>C. crédito microempresa</b>	\$ 394.399,89	\$ 82,02	\$ 394.481,91

**Fuente:** (Balance General Banco Nacional de Fomento , 2014)

**Elaborado por:** Tania Alexandra Parra Coronel

Vale la pena destacar, que el crecimiento proporcional de la colocación de créditos, en los 12 meses del año tiene una tendencia creciente.

### **Cartera de crédito por vencer**

La cartera de crédito por vencer, denominada también cartera sana, es aquella que aún no ha entrado a un período de morosidad, es decir aquí se contabiliza los créditos cuyo plazo no han vencido. (Banco Nacional de Fomento , 2015)

En el Banco Nacional de Fomento sucursal Riobamba., la cartera de crédito vigente al 31-12-2014, suma USD 27.937.708,78. (Balance General Banco Nacional de Fomento , 2014)

En el siguiente cuadro, se muestra la sub clasificación de la cuenta Cartera de Créditos por Vencer, que en el caso del banco se encuentra así:

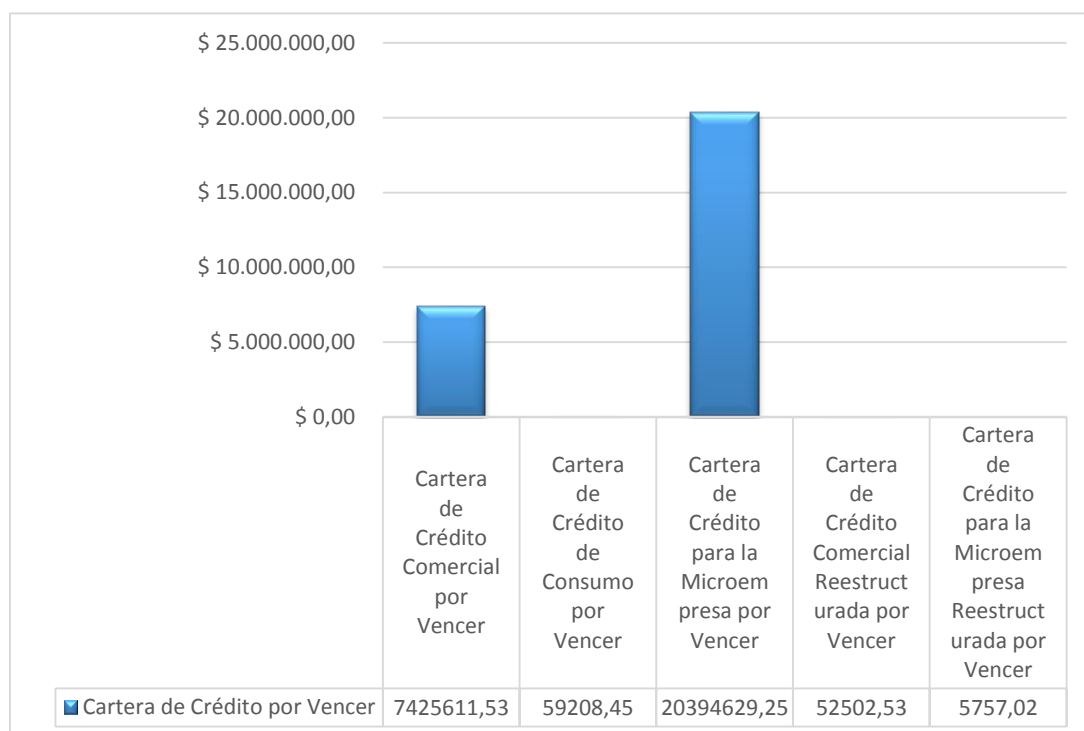
**Cuadro N° 12: Sub-clasificación de la cartera de crédito por vencer**

Sub grupo	Monto en dólares	(%)
Cartera de crédito comercial por vencer	7.425.611,53	26,58%
Cartera de crédito de consumo por vencer	59.208,45	0,21%
Cartera de crédito para la microempresa por vencer	20.394.629,25	73,00%
Cartera de crédito comercial reestructurada por vencer	52.502,53	0,19%
Cartera de crédito para la microempresa reestructurada por vencer	5.757,02	0,02%
<b>Total</b>	<b>27.937.708,78</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** (Balance General Banco Nacional de Fomento , 2014)

**Elaborado por:** Tania Alexandra Parra Coronel

**Gráfico N° 14: Cartera de crédito por vencer**



**Fuente:** (Balance General Banco Nacional de Fomento , 2014)

**Elaborado por:** Tania Alexandra Parra Coronel

### **Cartera de crédito que no devenga interés**

La cartera de crédito que no devenga interés, es aquella que ha pasado a un período temporal de vencimiento, y por lo tanto se empieza a tornar en cartera de mayor riesgo, lo cual implica un tratamiento especial respecto a los valores a aprovisionar según lo establecen los porcentajes recomendados. En el Banco Nacional de Fomento, la cartera de crédito que no devenga interés al 31-12-2014, suma 1.444.776,36 dólares americanos. (Balance General Banco Nacional de Fomento , 2014)

En el siguiente cuadro, se muestra a la vez, la sub clasificación de la cuenta cartera de créditos que no devenga interés que, en el caso del banco nacional de fomento se encuentra así:

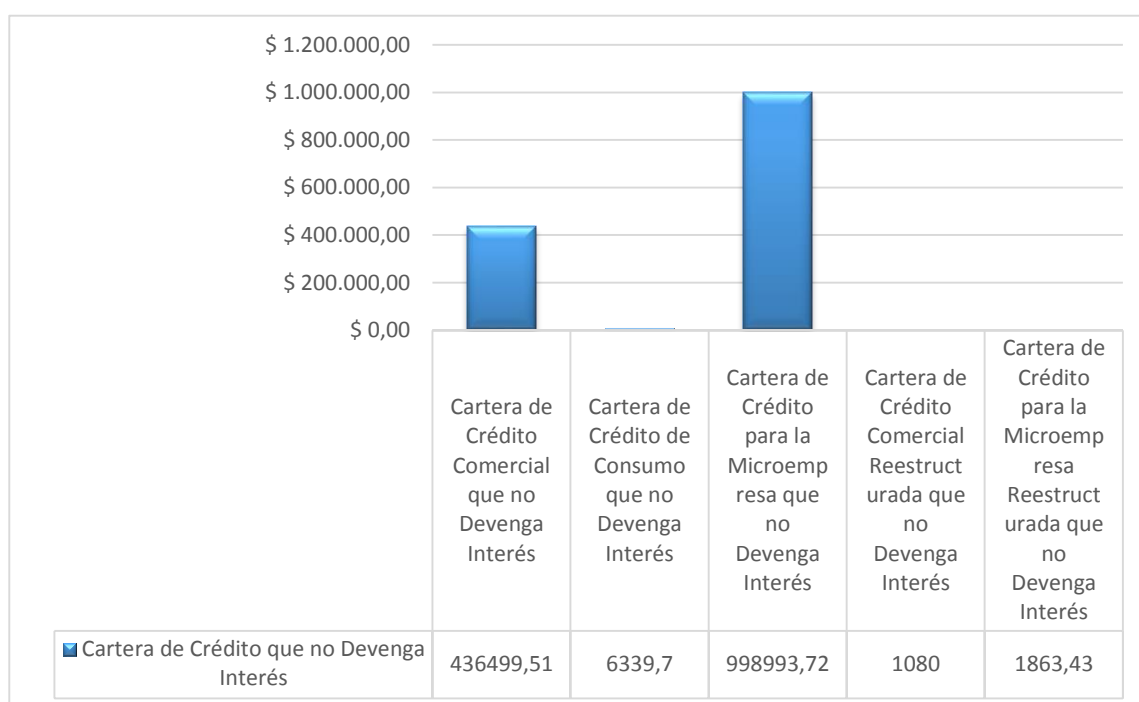
**Cuadro N° 13: Sub-clasificación de la cartera de crédito que no devenga interés**

<b>Sub grupo</b>	<b>Monto en dólares</b>	<b>(%)</b>
Cartera de crédito comercial que no devenga interés	436.499,51	30,21%
Cartera de crédito de consumo que no devenga interés	6.339,70	0,44%
Cartera de crédito para la microempresa que no devenga interés	998.993,72	69,15%
Cartera de crédito comercial reestructurada que no devenga interés	1.080,00	0,07%
Cartera de crédito para la microempresa reestructurada que no devenga interés	1.863,43	0,13%
<b>Total</b>	<b>1.444.776,36</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** (Balance General Banco Nacional de Fomento , 2014)

**Elaborado por:** Tania Alexandra Parra Coronel

**Gráfico N° 15: Cartera de crédito que no devenga interés**



**Fuente:** (Balance General Banco Nacional de Fomento , 2014)

**Elaborado por:** Tania Alexandra Parra Coronel

### **Cartera de crédito vencida**

La cartera de crédito vencida, es aquella cartera se encuentra vencida en su pago, lo cual causa de que la provisión que se realiza para efectos de dar cumplimiento a las normativas de control establecidas por los organismos respectivos, sea más elevada en comparación con los rubros anteriores.

El Banco Nacional de Fomento, al 31-12-2014 presenta una cartera de crédito vencida de \$ 788.499,91. (Balance General Banco Nacional de Fomento , 2014)

En el siguiente cuadro, se muestra a la vez la sub clasificación de la cuenta cartera de créditos vencida que, en el caso del Banco Nacional de Fomento se encuentra así:

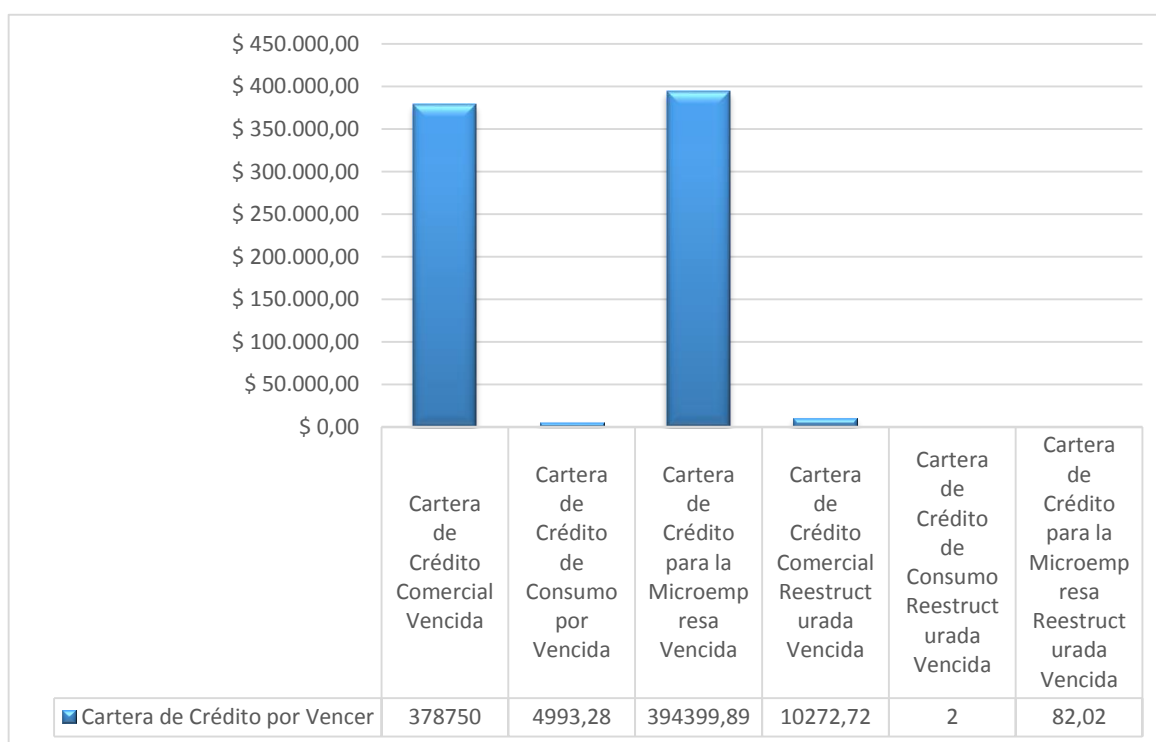
**Cuadro N° 14: Sub-clasificación de la cartera de crédito vencida**

Sub grupo	Monto en dólares	(%)
<b>Cartera de crédito vencida</b>	<b>378.750,00</b>	<b>48,03%</b>
Cartera de crédito de consumo vencida	4.993,28	0,63%
Cartera de crédito para la microempresa vencida	394.399,89	50,02%
Cartera de crédito comercial reestructurada vencida	10.272,72	1,30%
Cartera de crédito de consumo reestructurada vencida	2,00	0,00%
Cartera de crédito para la microempresa reestructurada vencida	82,02	0,01%
<b>Total</b>	<b>788.499,91</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** (Balance General Banco Nacional de Fomento , 2014)

**Elaborado por:** Tania Alexandra Parra Coronel

**Gráfico N° 16: Cartera de crédito por vencer**



**Fuente:** (Balance General Banco Nacional de Fomento , 2014)

**Elaborado por:** Tania Alexandra Parra Coronel

#### 4.2.5.3 Aplicación de indicadores financieros

##### Índices de rentabilidad

Este índice nos indica, si los resultados que la institución está obteniendo a lo largo de su gestión son aceptables, ya que se establece a más de un porcentaje por inflación los posibles riesgos que existen dentro del negocio financiero.

$$\text{Rentabilidad sobre el Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} * 100$$

**Cuadro N° 15: Rentabilidad sobre el patrimonio**

<b>Rentabilidad sobre el patrimonio</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Utilidad Neta	1.526.047,20	1.565.264,81
Patrimonio	1.526.047,20	1.565.264,81
<b>Rentabilidad sobre el patrimonio</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>

**Fuente:** (Balance General Banco Nacional de Fomento , 2014)

**Elaborado por:** Tania Alexandra Parra Coronel

##### ANÁLISIS:

La rentabilidad sobre el Patrimonio presenta el 0 % para los dos años objeto de análisis, sin porcentaje aceptable, debido a que este índice mientras más alto es mejor para la institución financiera.

$$\text{Rentabilidad sobre el Activo} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} * 100$$

**Cuadro N° 16: Rentabilidad sobre el activo**

<b>Rentabilidad sobre el activo</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Utilidad Neta	1.526.047,20	1.565.264,81
Activo	96.761.940,10	97.969.885,20
<b>Rentabilidad sobre el activo</b>	<b>1,58%</b>	<b>1,60%</b>

**Fuente:** (Balance General Banco Nacional de Fomento , 2014)

**Elaborado por:** Tania Alexandra Parra Coronel

### **Análisis:**

La rentabilidad sobre los activos presenta el 1,58% en el 2013 y 1,60% en el 2014, lo aceptable según los índices comparables es que este sea mayor al 1%, por lo que sí es aceptable este índice mientras más alto es mejor para la institución

### **Índices de liquidez**

La liquidez significa, en qué condiciones se encuentra económicamente el banco para afrontar deudas contraídas con sus clientes y terceros, de tal forma que se la puede calcular tomando en cuenta únicamente los depósitos a corto plazo o también a través de un cálculo estructural es decir tomando otros rubros de mayor importancia:

$$\text{Liquidez Ampliada} = \frac{\text{Fondos Disponibles} + \text{Inversiones}}{\text{Depósitos de Corto Plazo}} * 100$$

**Cuadro N° 17: Liquidez ampliada**

<b>Liquidez Ampliada</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Fondos disponibles	138.885,24	307.824,45
Inversiones	0,00	0,00
Depósitos de corto plazo	12.698.798,30	13.412.084,98
<b>Liquidez Ampliada</b>	<b>1,09%</b>	<b>2,30%</b>

**Fuente:** (Balance General Banco Nacional de Fomento , 2014)

**Elaborado por:** Tania Alexandra Parra Coronel

## Análisis

El índice de liquidez ampliada que presenta el Banco Nacional de Fomento es del 1,09% en el 2013 y 2,30% en el 2014, siendo el ideal superior al 50%, por lo que se puede decir que la institución financiera no dispone de la liquidez necesaria para el cumplimiento de sus obligaciones inmediatas.

## Liquidez estructural

### *Liquidez Estructural*

$$= \frac{\text{Fondos Disponibles}}{\text{Depósitos a la Vista} + \text{Depósitos a Plazo} + \text{Obligaciones Financieras} + \text{Fondos en Administración}} * 100$$

**Cuadro N° 18: Liquidez estructural**

<b>Liquidez ampliada</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Fondos disponibles	138.885,24	307.824,45
Depósitos a la vista	12.698.798,30	13.412.084,98
Depósitos a plazo	1.135.523,72	1.143.060,76
Obligaciones financieras	0,00	0,00
Fondos en administración	0,00	0,00
<b>Liquidez ampliada</b>	<b>1,00%</b>	<b>2,11%</b>

**Fuente:** (Balance General Banco Nacional de Fomento , 2014)

**Elaborado por:** Tania Alexandra Parra Coronel

## Análisis

El índice de liquidez estructural que presenta el banco es del 1,00% en el 2013 y 2,11% en el 2014, siendo el comparable según lo recomienda la Superintendencia de Bancos y Seguros del 14%, por lo que se puede decir que el Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba mantiene una liquidez por debajo de un punto del recomendable.



## Índices de riesgo crediticio

El riesgo crediticio se mide de acuerdo al volumen de cartera vencido en las instituciones financieras, lo ideal sería mantener un porcentaje de riesgo crediticio del 0%, esto significaría que la institución financiera está recibiendo sus pagos a tiempo y en forma puntual de acuerdo a lo planificado. Sin embargo, existen diferentes factores que hacen que los clientes no pueden cubrir sus deudas a tiempo de esta forma se desencadena una cartera en riesgo que causa perjuicio a las entidades financieras, ya que mientras más alto mayor será la cantidad que se tienen que provisionar al gasto y por ende su rentabilidad disminuye.

$$\text{Riesgo Crediticio (Cartera en Mora)} = \frac{\text{Cartera Vencida}}{\text{Cartera Total}} * 100$$

**Cuadro N° 19: Cartera en mora**

<b>Riesgo Crediticio (Cartera en Mora)</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Cartera vencida	790.325,12	788.499,91
Cartera total	27.492.597,10	27.784.926,51
<b>Riesgo Crediticio (Cartera en Mora)</b>	<b>2,87%</b>	<b>2,84%</b>

**Fuente:** (Balance General Banco Nacional de Fomento , 2014)

**Elaborado por:** Tania Alexandra Parra Coronel

### Análisis:

El resultado del índice de riesgo crediticio (cartera en mora) significa que el banco en los años 2013 y 2014 tiene un índice de morosidad de primera línea un poco aceptable, ya que de acuerdo a los índices comparables para estas instituciones financieras es del 1%, y en ambos casos alcanza el porcentaje recomendable.

### **Riesgo Crediticio (Morosidad Ampliada)**

$$= \frac{\text{Cartera Vencida} + \text{Cartera que no Devenga Interés}}{\text{Cartera Total}} * 100$$

**Cuadro N° 20: Morosidad ampliada**

<b>Riesgo Crediticio (Morosidad Ampliada)</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Cartera vencida	790.325,12	788.499,91
Cartera que no devenga interés	1.474.123,26	1.144.776,36
Cartera total	27.492.597,10	27.784.926,51
<b>Riesgo Crediticio (Morosidad Ampliada)</b>	<b>8,24%</b>	<b>6,96%</b>

**Fuente:** (Balance General Banco Nacional de Fomento , 2014)

**Elaborado por:** Tania Alexandra Parra Coronel

### **Análisis:**

Este índice mide la verdadera morosidad del banco, ya que se representa en un sentido más amplio el que, a más de considerar la cartera de crédito vencida también considera la cartera que no devenga interés, esto debido a que toda operación de crédito tiene su significado de riesgo. Este índice de morosidad es del 8,24% en el 2013 y 6,96% en el 2014, siendo superior al índice comparable para los bancos que se encuentra en el 3%.

#### **4.2.5.4 Análisis financiero**

##### **Análisis horizontal**

En el análisis horizontal, lo que se busca es determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada una de las partidas de los estados financieros en un período respecto a otro determina cual fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un período determinado es el análisis que permite establecer si el comportamiento de la empresa en un período fue bueno o regular. (Espejo L, 2007)

##### **Análisis vertical**

Es la herramienta financiera que permite verificar si la empresa está distribuyendo acertadamente sus activos y si está haciendo uso de la deuda de forma correcta teniendo muy en cuenta las necesidades financieras y operativas. El análisis vertical consiste en determinar la participación de cada una de las cuentas que integran los estados financieros; el balance general con referencia al total de activos o total de pasivos y

patrimonio para el balance general, y el estado de resultados sobre el total de ventas, permitiendo visualizar la estructura de los estados financieros. (Espejo L, 2007)

**Banco Nacional de Fomento**

**Estado de situación Financiera- Análisis Horizontal**

**Al 31 de diciembre del 2013 – 2014**

	2013	2014	VAR. ABS.	%
<b>ACTIVO</b>	<b>\$ 96.761.940,10</b>	<b>\$ 97.969.885,20</b>	<b>\$ 1.207.945,10</b>	<b>1,25</b>
<b>FONDOS DISPONIBLES</b>	<b>\$ 138.885,24</b>	<b>\$ 307.824,45</b>	<b>\$ 168.939,21</b>	<b>121,64</b>
Caja	\$ 114.710,55	\$ 307.824,45	\$ 193.113,90	168,35
Efectivo	\$ 114.589,42	\$ 307.703,32	\$ 193.113,90	168,53
Caja Chica	\$ 121,13	\$ 121,13	\$ -	0,00
Bancos y otras Instituciones Financieras	\$ 114.710,55	\$ -	\$ (114.710,55)	-100,00
Efectos de Cobro Inmediato	\$ 24.174,69	\$ -	\$ (24.174,69)	-100,00
<b>CARTERA DE CRÉDITOS</b>	<b>\$ 27.492.597,10</b>	<b>\$ 27.784.926,51</b>	<b>\$ 292.329,41</b>	<b>1,06</b>
<b>Cartera de Créditos Comerciales</b>	<b>\$ 7.193.695,45</b>	<b>\$ 7.425.611,53</b>	<b>\$ 231.916,08</b>	<b>3,22</b>
De 1 a 30 días	\$ 241.771,71	\$ 217.317,25	\$ (24.454,46)	-10,11
De 31 a 90 días	\$ 395.859,56	\$ 412.739,74	\$ 16.880,18	4,26
De 91 a 180 días	\$ 729.765,15	\$ 760.031,48	\$ 30.266,33	4,15
De 181 a 360 días	\$ 1.295.594,30	\$ 1.338.654,82	\$ 43.060,52	3,32
De más de 360 días	\$ 4.530.704,73	\$ 4.696.868,24	\$ 166.163,51	3,67
<b>Cartera de Créditos de Consumo</b>	<b>\$ 61.922,46</b>	<b>\$ 59.208,45</b>	<b>\$ (2.714,01)</b>	<b>-4,38</b>
De 1 a 30 días	\$ 7.311,37	\$ 7.069,77	\$ (241,60)	-3,30
De 31 a 90 días	\$ 13.951,47	\$ 13.874,39	\$ (77,08)	-0,55
De 91 a 180 días	\$ 17.480,41	\$ 17.288,74	\$ (191,67)	-1,10
De 181 a 360 días	\$ 15.803,36	\$ 15.730,44	\$ (72,92)	-0,46
De más de 360 días	\$ 7.375,85	\$ 5.245,11	\$ (2.130,74)	-28,89
<b>Cartera de Créditos Microempresa</b>	<b>\$ 20.284.779,20</b>	<b>\$ 20.394.629,25</b>	<b>\$ 109.850,05</b>	<b>0,54</b>
De 1 a 30 días	\$ 528.144,10	\$ 521.565,45	\$ (6.578,65)	-1,25
De 31 a 90 días	\$ 1.145.033,39	\$ 1.176.192,54	\$ 31.159,15	2,72
De 91 a 180 días	\$ 2.441.256,32	\$ 2.417.309,03	\$ (23.947,29)	-0,98
De 181 a 360 días	\$ 3.815.588,62	\$ 3.839.970,24	\$ 24.381,62	0,64
De más de 360 días	\$ 12.354.756,70	\$ 12.439.591,99	\$ 84.835,29	0,69
<b>C. Créd. Comercial Reest. por vencer</b>	<b>\$ 52.502,53</b>	<b>\$ 52.502,53</b>	<b>\$ -</b>	<b>0,00</b>
De 1 a 30 días	\$ 1.444,50	\$ 1.444,50	\$ -	0,00
De 31 a 90 días	\$ 7.559,42	\$ 7.559,42	\$ -	0,00
De 91 a 180 días	\$ 4.508,55	\$ 4.508,55	\$ -	0,00
De 181 a 360 días	\$ 4.529,06	\$ 4.529,06	\$ -	0,00
De más de 360 días	\$ 34.461,00	\$ 34.461,00	\$ -	0,00
<b>C. Créd. Microempresa Reest. x Vencer</b>	<b>\$ 5.757,02</b>	<b>\$ 5.757,02</b>	<b>\$ -</b>	<b>0,00</b>
De 1 a 30 días	\$ 87,69	\$ 87,69	\$ -	0,00
De 31 a 90 días	\$ 175,38	\$ 175,38	\$ -	0,00
De 91 a 180 días	\$ 1.150,78	\$ 1.150,78	\$ -	0,00
De 181 a 360 días	\$ 1.371,51	\$ 1.371,51	\$ -	0,00
De más de 360 días	\$ 2.971,66	\$ 2.971,66	\$ -	0,00
<b>C. de Créd. Comercial que no Dev. Int.</b>	<b>\$ 423.666,13</b>	<b>\$ 436.499,51</b>	<b>\$ 12.833,38</b>	<b>3,03</b>
De 1 a 30 días	\$ 19.265,05	\$ 20.927,71	\$ 1.662,66	8,63
De 31 a 90 días	\$ 50.802,70	\$ 55.717,10	\$ 4.914,40	9,67
De 91 a 180 días	\$ 54.627,63	\$ 56.633,88	\$ 2.006,25	3,67
De 181 a 360 días	\$ 81.599,62	\$ 79.599,60	\$ (2.000,02)	-2,45
De más de 360 días	\$ 217.371,13	\$ 223.621,22	\$ 6.250,09	2,88
<b>C. de Créd. Consumo que no Dev. Int.</b>	<b>\$ 6.039,70</b>	<b>\$ 6.339,70</b>	<b>\$ 300,00</b>	<b>4,97</b>
De 1 a 30 días	\$ 783,33	\$ 858,33	\$ 75,00	9,57
De 31 a 90 días	\$ 1.566,66	\$ 1.716,66	\$ 150,00	9,57
De 91 a 180 días	\$ 1.656,40	\$ 1.731,40	\$ 75,00	4,53
De 181 a 360 días	\$ 1.304,00	\$ 1.304,00	\$ -	0,00
De más de 360 días	\$ 729,31	\$ 729,31	\$ -	0,00
<b>C. Créd. Microempresa no Dev.Int.</b>	<b>\$ 1.041.474,00</b>	<b>\$ 998.993,72</b>	<b>\$ (42.480,28)</b>	<b>-4,08</b>
De 1 a 30 días	\$ 39.353,35	\$ 34.162,60	\$ (5.190,75)	-13,19
De 31 a 90 días	\$ 70.938,12	\$ 69.526,69	\$ (1.411,43)	-1,99

De 91 a 180 días	\$ 131.778,24	\$ 121.997,19	\$ (9.781,05)	-7,42
De 181 a 360 días	\$ 268.929,89	\$ 263.481,63	\$ (5.448,26)	-2,03
De más de 360 días	\$ 530.474,40	\$ 509.825,61	\$ (20.648,79)	-3,89
<b>C. Créd. Comercial Reest. noDev. Int.</b>	<b>\$ 1.080,00</b>	<b>\$ 1.080,00</b>	<b>\$ -</b>	<b>0,00</b>
De 1 a 30 días	\$ -	\$ -	\$ -	
De 31 a 90 días	\$ -	\$ -	\$ -	
De 91 a 180 días	\$ 1.080,00	\$ 1.080,00	\$ -	0,00
De 181 a 360 días	\$ -	\$ -	\$ -	
De más de 360 días	\$ -	\$ -	\$ -	
<b>C. Créd. Microempresa Reest. que no Dev. Int.</b>	<b>\$ 1.863,43</b>	<b>\$ 1.863,43</b>	<b>\$ -</b>	<b>0,00</b>
De 1 a 30 días	\$ 81,02	\$ 81,02	\$ -	0,00
De 31 a 90 días	\$ 162,04	\$ 162,04	\$ -	0,00
De 91 a 180 días	\$ 243,06	\$ 243,06	\$ -	0,00
De 181 a 360 días	\$ 486,12	\$ 486,12	\$ -	0,00
De más de 360 días	\$ 891,19	\$ 891,19	\$ -	0,00
<b>Cartera de Crédito Comercial</b>				
<b>Vencida</b>	<b>\$ 379.821,76</b>	<b>\$ 378.750,00</b>	<b>\$ (1.071,76)</b>	<b>-0,28</b>
De 31 a 90 días	\$ 33.998,43	\$ 33.391,47	\$ (606,96)	-1,79
De 91 a 180 días	\$ 72.714,36	\$ 76.679,09	\$ 3.964,73	5,45
De 181 a 360 días	\$ 94.756,46	\$ 96.281,88	\$ 1.525,42	1,61
De más de 360 días	\$ 178.352,51	\$ 172.397,56	\$ (5.954,95)	-3,34
<b>Cartera de Crédito de Consumo</b>				
<b>Vencida</b>	<b>\$ p 4.918,28</b>	<b>\$ 4.993,28</b>	<b>\$ 75,00</b>	<b>1,52</b>
De 1 a 30 días	\$ 646,59	\$ 721,59	\$ 75,00	11,60
De 31 a 90 días	\$ 953,59	\$ 824,58	\$ (129,01)	-13,53
De 91 a 180 días	\$ 1.462,41	\$ 1.462,25	\$ (0,16)	-0,01
De 181 a 360 días	\$ 687,33	\$ 814,45	\$ 127,12	18,49
De más de 360 días	\$ 1.168,36	\$ 1.170,41	\$ 2,05	0,18
<b>C. Créditos Microempresa vencida</b>	<b>\$ 395.228,34</b>	<b>\$ 394.399,89</b>	<b>\$ (828,45)</b>	<b>-0,21</b>
De 1 a 30 días	\$ 60.822,19	\$ 66.899,53	\$ 6.077,34	9,99
De 31 a 90 días	\$ 96.286,26	\$ 90.438,02	\$ (5.848,24)	-6,07
De 91 a 180 días	\$ 69.528,32	\$ 69.208,24	\$ (320,08)	-0,46
De 181 a 360 días	\$ 86.023,31	\$ 83.301,27	\$ (2.722,04)	-3,16
De más de 360 días	\$ 82.568,26	\$ 84.552,83	\$ 1.984,57	2,40
<b>C. Créd. Comercial Reest. Vencida</b>	<b>\$ 10.272,72</b>	<b>\$ 10.272,72</b>	<b>\$ -</b>	<b>0,00</b>
De 31 a 90 días	\$ 3,00	\$ 3,00	\$ -	0,00
De 91 a 180 días	\$ -	\$ -	\$ -	
De 181 a 360 días	\$ 4.040,62	\$ 4.040,69	\$ 0,07	0,00
De más de 360 días	\$ 6.229,10	\$ 6.229,10	\$ -	0,00
<b>C. Créditos de Consumo Reest.</b>				
<b>Vencida</b>	<b>\$ 2,00</b>	<b>\$ 2,00</b>	<b>\$ -</b>	<b>0,00</b>
De más de 360 días	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ -	0,00
<b>C. Créditos Microempresa Reest.</b>				
<b>Vencida</b>	<b>\$ 82,02</b>	<b>\$ 82,02</b>	<b>\$ -</b>	<b>0,00</b>
De 1 a 30 días	\$ 81,02	\$ 81,02	\$ -	0,00
De 31 a 90 días	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ -	0,00
<b>Provisiones para Créditos</b>				
<b>Incobrables</b>	<b>\$ (2.370.507,86)</b>	<b>\$ (2.386.058,54)</b>	<b>\$ (15.550,68)</b>	<b>0,66</b>
Cartera de Créditos Comerciales	\$ (661.806,50)	\$ (658.567,50)	\$ 3.239,00	-0,49
Cartera de Créditos de Consumo	\$ 12.078,67	\$ (12.078,67)	\$ (24.157,34)	-200,00
Cartera de Créditos Microempresa	\$ (949.000,10)	\$ (955.622,93)	\$ (6.622,83)	0,70
Cartera de Crédito Reestructurada	\$ (41.860,77)	\$ (41.860,77)	\$ -	0,00
Provisión genérica por tecnología				
Crediticia	\$ (672.126,65)	\$ (684.293,50)	\$ (12.166,85)	1,81
Provisión genérica voluntaria	\$ (33.635,17)	\$ (33.635,17)	\$ -	0,00
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>\$ 1.772.084,40</b>	<b>\$ 1.176.005,17</b>	<b>\$ (596.079,23)</b>	<b>-33,64</b>
<b>Intereses por Cobrar de Cartera de Créditos</b>	<b>\$ 989.918,22</b>	<b>\$ 1.008.518,30</b>	<b>\$ 18.600,08</b>	<b>1,88</b>
Cartera de Créditos Comerciales	\$ 200.527,20	\$ 188.636,69	\$ (11.890,51)	-5,93

Cartera de Créditos de Consumo	\$ 421,05	\$ 460,58	\$ 39,53	9,39
Cartera de Créditos Microempresa	\$ 785.111,20	\$ 815.447,96	\$ 30.336,76	3,86
Cartera de Crédito Productivo	\$ -	\$ -	\$ -	
Cartera de Créditos Reestructurada	\$ 3.858,77	\$ 3.973,07	\$ 114, 30	2,96
<b>Comisiones por Cobrar</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	
<b>Pago por Cuenta de Clientes</b>	<b>\$ 2.251,75</b>	<b>\$ 2.150,99</b>	<b>\$ (100,76)</b>	<b>-4,47</b>
Gastos Judiciales	\$ 2.251,75	\$ 2.150,99	\$ (100,76)	-4,47
<b>Intereses Reestructurados por Cobrar</b>	<b>\$ 1.040,34</b>	<b>\$ 1.040,34</b>	<b>\$ -</b>	<b>0,00</b>
Intereses de Cartera de Crédito Comercial	\$ 1.040,34	\$ 1.040,34	\$ -	0,00
Intereses de cartera de Crédito Microempresa	\$ -	\$ -	\$ -	
<b>Cuentas por Cobrar varias</b>	<b>\$ 268.162,57</b>	<b>\$ 263.053,69</b>	<b>\$ (5.108,88)</b>	<b>-1,91</b>
Otras	\$ 268.162,57	\$ 263.053,69	\$ (5.108,88)	-1,91
<b>Provisión para Cuentas por Cobrar</b>	<b>\$ 89.288,48</b>	<b>\$ (98.758,15)</b>	<b>\$ (188.046,63)</b>	<b>-210,61</b>
Provisión para Int., y Com. por Cobrar	\$ 1.040,34	\$ (1.040,34)	\$ (2.080,68)	-200,00
Provisión para otras Cuentas por Cobrar	\$ (88.248,14)	\$ (97.717,81)	\$ (185.965,95)	-21,73
<b>BIENES REAL. ADJUD. X PAGO, ARREND.</b>	<b>\$ 1,00</b>	<b>\$ 1,00</b>	<b>\$ -</b>	<b>0,00</b>
<b>Bienes no utilizados por la Institución</b>	<b>\$ 1,00</b>	<b>\$ 1,00</b>	<b>\$ -</b>	<b>0,00</b>
Otros	\$ 216,00	\$ 216,00	\$ -	0,00
Depreciación de bienes no utilizados por la institución	\$ 215,00	\$ 215,00	\$ -	0,00
<b>PROPIEDADES Y EQUIPO</b>	<b>\$ 581.244,29</b>	<b>\$ 581.244,29</b>	<b>\$ -</b>	<b>0,00</b>
<b>Terrenos</b>	<b>\$ 518.796,60</b>	<b>\$ 518.796,60</b>	<b>\$ -</b>	<b>0,00</b>
Terrenos	\$ 518.796,60	\$ 518.796,60	\$ -	0,00
<b>Edificios</b>	<b>\$ 284.319,94</b>	<b>\$ 284.319,94</b>	<b>\$ -</b>	<b>0,00</b>
Edificios	\$ 284.319,94	\$ 284.319,94	\$ -	0,00
<b>Muebles, Enseres y Equipos de Oficina</b>	<b>\$ 100.968,47</b>	<b>\$ 100.968,47</b>	<b>\$ -</b>	<b>0,00</b>
Muebles, Enseres y Equipos de Oficina	\$ 100.968,47	\$ 100.968,47	\$ -	0,00
<b>Equipos de Computación</b>	<b>\$ 92.481,52</b>	<b>\$ 92.481,52</b>	<b>\$ -</b>	<b>0,00</b>
Equipos de Computación	\$ 92.481,52	\$ 92.481,52	\$ -	0,00
<b>Unidades de Transporte</b>	<b>\$ 108.810,95</b>	<b>\$ 108.810,95</b>	<b>\$ -</b>	<b>0,00</b>
Unidades de Transporte	\$ 108.810,95	\$ 108.810,95	\$ -	0,00
<b>Depreciación Acumulada</b>	<b>\$ (524.133,19)</b>	<b>\$ (524.133,19)</b>	<b>\$ -</b>	<b>0,00</b>
Edificios	\$ (255.220,01)	\$ (255.220,01)	\$ -	0,00
Muebles, Enseres y Equipos de Oficina	\$ (79.680,59)	\$ (79.680,59)	\$ -	0,00
Equipos de Computación	\$ (86.735,42)	\$ (86.735,42)	\$ -	0,00
Unidades de Transporte	\$ (102.497,17)	\$ (102.497,17)	\$ -	0,00
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>\$ 67.377.128,00</b>	<b>\$ 68.119.883,78</b>	<b>\$ 742.755,78</b>	<b>1,10</b>
<b>Materiales, mercaderías e insumos</b>	<b>\$ 272,94</b>	<b>\$ 272,94</b>	<b>\$ -</b>	<b>0,00</b>
Proveeduría	\$ 272,94	\$ 272,94	\$ -	0,00
<b>Transferencias Internas</b>	<b>\$ 67.235.558,80</b>	<b>\$ 68.219.853,11</b>	<b>\$ 984.294,31</b>	<b>1,46</b>
Transferencias Internas	\$ 67.235.558,80	\$ 68.219.853,11	\$ 984.294,31	1,46
<b>Otros</b>	<b>\$ 145.972,10</b>	<b>\$ 145.972,10</b>	<b>\$ -</b>	<b>0,00</b>
IVA	\$ -	\$ -	\$ -	
Varias	\$ 145.972,10	\$ 145.972,10	\$ -	0,00
<b>Provisión para Otros Activos Irrecuperables</b>	<b>\$ (4.675,80)</b>	<b>\$ (246.214,37)</b>	<b>\$ (241.538,57)</b>	<b>5165,72</b>
Provisión para Otros Activos Irrecuperables	\$ (4.675,80)	\$ (246.214,37)	\$ (241.538,57)	5165,72
<b>PASIVOS</b>	<b>\$ 95.235.892,90</b>	<b>\$ 96.404.620,39</b>	<b>\$ 1.168.727,49</b>	<b>1,23</b>
<b>OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO</b>	<b>\$ 13.834.322,00</b>	<b>\$ 14.555.145,74</b>	<b>\$ 720.823,74</b>	<b>5,21</b>
<b>Depósitos a la Vista</b>	<b>\$ 12.698.798,30</b>	<b>\$ 13.412.084,98</b>	<b>\$ 713.286,68</b>	<b>5,62</b>
D. Monetarios que generan intereses	\$ 1.179.459,86	\$ 1.632.128,28	\$ 452.668,42	38,38
D. Monetarios que no generan intereses	\$ 471.335,64	\$ 477.807,97	\$ 6.472,33	1,37

D. Monetarios de instituciones financieras	\$ 44.419,55	\$ 44.524,55	\$ 105,00	0,24
Ejecución Presupuestaria				
Cheques certificados	\$ 9.062,59	\$ 9.062,59	\$ -	0,00
Depósitos de Ahorro	\$ 10.025.660,80	\$ 10.366.178,76	\$ 340.517,96	3,40
Otros Depósitos	\$ 887.978,50	\$ 855.109,35	\$ (32.869,15)	-3,70
Depósitos por confirmar	\$ 80.881,39	\$ 27.273,48	\$ (53.607,91)	-66,28
<b>Depósitos a Plazo</b>	<b>\$ 1.135.523,72</b>	<b>\$ 1.143.060,76</b>	<b>\$ 7.537,04</b>	<b>0,66</b>
De 1 a 30 días	\$ 472.382,79	\$ 435.999,38	\$ (36.383,41)	-7,70
De 31 a 90 días	\$ 417.701,97	\$ 444.123,92	\$ 26.421,95	6,33
De 91 a 180 días	\$ 155.524,31	\$ 173.022,81	\$ 17.498,50	11,25
De 181 a 360 días	\$ 89.914,65	\$ 89.914,65	\$ -	0,00
<b>OBLIGACIONES INMEDIATAS</b>	<b>\$ 63.080,34</b>	<b>\$ 80.810,07</b>	<b>\$ 17.729,73</b>	<b>28,11</b>
<b>Cheques de gerencia</b>	<b>\$ 17.958,33</b>	<b>\$ 33.481,30</b>	<b>\$ 15.522,97</b>	<b>86,44</b>
Cheques de gerencia	\$ 17.958,33	\$ 33.481,30	\$ 15.522,97	86,44
<b>Giros, transferencias y cobranzas por Pagar</b>	<b>\$ 2.210,57</b>	<b>\$ 2.290,57</b>	<b>\$ 80,00</b>	<b>3,62</b>
Giros, transf., y cobranzas por Pagar	\$ 2.210,57	\$ 2.290,57	\$ 80,00	3,62
<b>Recaudaciones para el Sector Público</b>	<b>\$ 42.911,44</b>	<b>\$ 45.038,20</b>	<b>\$ 2.126,76</b>	<b>4,96</b>
Recaudaciones para el Sector Público	\$ 42.911,44	\$ 45.038,20	\$ 2.126,76	4,96
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>\$ 328.987,97</b>	<b>\$ 331.831,75</b>	<b>\$ 2.843,78</b>	<b>0,86</b>
<b>Intereses por Pagar</b>	<b>\$ 26.671,12</b>	<b>\$ 26.701,37</b>	<b>\$ 30,25</b>	<b>0,11</b>
Depósitos a la Vista	\$ 13.322,18	\$ 14.303,47	\$ 981,29	7,37
Depósitos a Plazo	\$ 13.348,94	\$ 12.397,90	\$ (951,04)	-7,12
<b>Obligaciones Patronales</b>	<b>\$ 8.157,35</b>	<b>\$ 8.157,35</b>	<b>\$ -</b>	<b>0,00</b>
Remuneraciones	\$ -	\$ -	\$ -	
Fondo de Reserva IESS	\$ 610,81	\$ 610,81	\$ -	0,00
Otras	\$ 7.546,54	\$ 7.546,54	\$ -	0,00
<b>Retenciones</b>	<b>\$ 11.557,19</b>	<b>\$ 13.740,69</b>	<b>\$ 2.183,50</b>	<b>18,89</b>
Retenciones Fiscales	\$ 2.766,74	\$ 2.785,37	\$ 18,63	0,67
Otras Retenciones	\$ 8.790,45	\$ 10.955,32	\$ 2.164,87	24,63
<b>Contribuciones, impuestos y multas</b>	<b>\$ 147,65</b>	<b>\$ 167,20</b>	<b>\$ 19,55</b>	<b>13,24</b>
Otras contribuciones e impuestos	\$ 147,65	\$ 167,20	\$ 19,55	13,24
<b>Proveedores</b>	<b>\$ 34.443,67</b>	<b>\$ 34.670,67</b>	<b>\$ 227,00</b>	<b>0,66</b>
Proveedores	\$ 34.443,67	\$ 34.670,67	\$ 227,00	0,66
<b>Cuentas por Pagar varias</b>	<b>\$ 248.010,99</b>	<b>\$ 248.394,47</b>	<b>\$ 383,48</b>	<b>0,15</b>
Cheques girados no cobrados	\$ 21.045,12	\$ 21.045,12	\$ -	0,00
Otras Cuentas por Pagar	\$ 226.965,87	\$ 227.349,35	\$ 383,48	0,17
<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>\$ 81.009.502,60</b>	<b>\$ 81.436.832,83</b>	<b>\$ 427.330,23</b>	<b>0,53</b>
<b>Ingresos recibidos por anticipado</b>	<b>\$ 199,41</b>	<b>\$ 199,41</b>	<b>\$ -</b>	<b>0,00</b>
Ingresos recibidos por anticipado	\$ 199,41	\$ 199,41	\$ -	0,00
<b>Transferencias Internas</b>	<b>\$ 80.978.157,90</b>	<b>\$ 81.413.146,63</b>	<b>\$ 434.988,73</b>	<b>0,54</b>
Transferencias Internas	\$ 80.978.157,90	\$ 81.413.146,63	\$ 434.988,73	0,54
<b>Otros</b>	<b>\$ 31.145,28</b>	<b>\$ 23.486,79</b>	<b>\$ (7.658,49)</b>	<b>-24,59</b>
Sobrantes de Caja	\$ 11.556,87	\$ 11.536,87	\$ (20,00)	-0,17
Varios	\$ 19.588,41	\$ 11.949,92	\$ (7.638,49)	-38,99
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 95.235.892,90</b>	<b>\$ 96.404.620,39</b>	<b>\$ 1.168.727,49</b>	<b>1,23</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 1.526.047,20</b>	<b>\$ 1.565.264,81</b>	<b>\$ 39.217,61</b>	<b>2,57</b>
<b>Resultados</b>	<b>\$ 1.526.047,20</b>	<b>\$ 1.565.264,81</b>	<b>\$ 39.217,61</b>	<b>2,57</b>
Utilidad del Ejercicio	\$ 1.526.047,20	\$ 1.565.264,81	\$ 39.217,61	2,57
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 1.526.047,20</b>	<b>\$ 1.565.264,81</b>	<b>\$ 39.217,61</b>	<b>2,57</b>
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 96.761.940,10</b>	<b>\$ 97.969.885,20</b>	<b>\$ 1.207.945,10</b>	<b>1,25</b>

Fuente: (Balance General Banco Nacional de Fomento , 2014)

Elaborado por: Tania Alexandra Parra Coronel

## **Análisis horizontal del balance general del Banco Nacional de Fomento**

Iniciando con el análisis horizontal del Balance General, a nivel general los activos pasaron de \$ 96.761.940,10 a \$ 97.969.885,20 con un incremento porcentual del 1,25% de un año a otro. Por otro lado, los Pasivos pasaron de \$ 95.235.892,90 a \$ 96.404.620,39 con un incremento porcentual del 1,23% y el Patrimonio en el 2013 fue de \$ 1.526.047,20 y en el 2014 fue de \$ 1.565.264,81.

Los activos están estructurados por las cuentas de fondos disponibles, cartera de créditos, cuentas por cobrar, bienes realizables adjudicados por pago, propiedades y equipo y otros activos. Los fondos disponibles tuvieron un incremento de 121,64%, con un incremento significativo en la cuenta de efectivo, la cartera de créditos no ha tenido movimientos significativos dentro del banco y siendo su razón social en el mercado, esta cuenta tuvo un incremento de apenas 1,06%, la cartera de créditos se clasifica en comercial, consumo y microcréditos.

Las cuentas por cobrar tuvieron una disminución de 33,64%, por lo que se puede decir que al tener un incremento de cartera de créditos y con la disminución de las cuentas por cobrar se ha mejorado la gestión de las cuentas por cobrar. Los bienes realizables adjudicados por pago no han sufrido modificaciones en los años objeto de estudio. Las propiedades y equipo no han sufrido variación alguna entre los años 2013 y 2014. La cuenta otros activos alcanzó un crecimiento de 1,10 % y su cuenta más representativa es la de transferencias internas.

Continuando con los pasivos, se tienen las cuentas: obligaciones con el público tuvieron un incremento de 5,21% pasó de \$ 13.834.322,00 a \$ 14.555.145,74, la cuenta más representativa es la de depósitos a la vista con el 5,62%; es decir, los depósitos monetarios que generan intereses que no generan intereses de instituciones financieras, cheques certificados, depósitos de ahorro, otros depósitos y depósitos por confirmar, todos en el corto plazo, los depósitos a plazo no tuvieron un incremento significativo pues tan solo fue de 0,66 puntos porcentuales; sin embargo, es necesario aclarar que los clientes tienen mayor preferencia en las inversiones en el periodo de 31 a 90 días.

Las obligaciones inmediatas tuvieron un incremento de 28,11% y la cuenta más representativa es la de cheques de gerencia.



Las cuentas por pagar no han tenido mayor incremento pues tan solo fue de 0,86%, la cuenta más representativa es la de retenciones, es decir obligaciones con el estado pendientes de pago, la cuenta de otros pasivos, se refiere principalmente a los ingresos recibidos por anticipado, transferencias internas, y otros. Por otro lado, el patrimonio tan solo comprende los resultados del ejercicio que en el 2013 fueron de \$ 1.526.047,20 y en el 2014 de \$ 1.565.264,81 con el incremento de \$ 39.217,61 lo que representa el 2,57%.

**Banco Nacional de Fomento**  
**Estado de Resultados-Análisis Horizontal**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2013-2014**

		2013	2014	VAR. ABS.	%
<b>5</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>\$ 3.356.724,70</b>	<b>\$ 3.416.599,11</b>	<b>\$ 59.874,41</b>	<b>1,78</b>
<b>51</b>	<b>INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS</b>	<b>\$ 2.990.785,25</b>	<b>\$ 3.044.734,50</b>	<b>\$ 53.949,25</b>	<b>1,80</b>
<b>5104</b>	<b>Intereses y Descuentos de Cartera de Créditos</b>	<b>\$ 2.990.785,25</b>	<b>\$ 3.044.734,50</b>	<b>\$ 53.949,25</b>	<b>1,80</b>
510405	Cartera de Créditos Comercial	\$ 882.022,86	\$ 895.104,49	\$ 13.081,63	1,48
510410	Cartera de Créditos de Consumo	\$ 22.490,04	\$ 22.641,73	\$ 151,69	0,67
510420	Cartera de Créditos Microempresa	\$ 1.985.021,84	\$ 2.024.302,23	\$ 39.280,39	1,98
510435	Descuentos de Cartera Comprada	\$ 5.797,84	\$ 5.912,14	\$ 114,30	1,97
510450	De Mora	\$ 95.452,67	\$ 96.773,91	\$ 1.321,24	1,38
<b>52</b>	<b>COMISIONES GANADAS</b>	<b>\$ 21.489,87</b>	<b>\$ 21.617,83</b>	<b>\$ 127,96</b>	<b>0,60</b>
<b>5201</b>	<b>Cartera de Créditos</b>	<b>\$ 336,04</b>	<b>\$ 336,04</b>	<b>\$ -</b>	<b>0,00</b>
520125	Cartera de Créditos Reestructurada	\$ 336,04	\$ 336,04	\$ -	0,00
<b>5290</b>	<b>Otras</b>	<b>\$ 21.153,83</b>	<b>\$ 21.281,79</b>	<b>\$ 127,96</b>	<b>0,60</b>
529098	Otras	\$ 21.153,83	\$ 21.281,79	\$ 127,96	0,60
<b>54</b>	<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>	<b>\$ 18.969,76</b>	<b>\$ 19.495,23</b>	<b>\$ 525,47</b>	<b>2,77</b>
<b>5490</b>	<b>Otros Servicios</b>	<b>\$ 18.969,76</b>	<b>\$ 19.495,23</b>	<b>\$ 525,47</b>	<b>2,77</b>
549005	Tarifas con costo máximo	\$ 18.969,76	\$ 19.495,23	\$ 525,47	2,77
<b>56</b>	<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>\$ 325.479,82</b>	<b>\$ 330.751,55</b>	<b>\$ 5.271,73</b>	<b>1,62</b>
<b>5604</b>	<b>Recuperaciones de Activos Financieros</b>	<b>\$ 317.654,50</b>	<b>\$ 322.919,86</b>	<b>\$ 5.265,36</b>	<b>1,66</b>
560405	De Activos Castigados	\$ 82.460,89	\$ 85.103,03	\$ 2.642,14	3,20
560410	Reversión de Provisiones	\$ 47.492,94	\$ 47.492,94	\$ -	0,00
560420	Intereses y Comisiones de ejercicios anteriores	\$ 187.700,67	\$ 190.323,89	\$ 2.623,22	1,40
<b>5690</b>	<b>Otros</b>	<b>\$ 7.825,32</b>	<b>\$ 7.831,69</b>	<b>\$ 6,37</b>	<b>0,08</b>
569098	Otros	\$ 7.825,32	\$ 7.831,69	\$ 6,37	0,08
	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 3.356.724,70</b>	<b>\$ 3.416.599,11</b>	<b>\$ 59.874,41</b>	<b>1,78</b>
<b>4</b>	<b>GASTOS</b>	<b>\$ 1.830.677,55</b>	<b>\$ 1.851.334,30</b>	<b>\$ 20.656,75</b>	<b>1,13</b>
<b>41</b>	<b>INTERESES CAUSADOS</b>	<b>\$ 226.238,87</b>	<b>\$ 227.550,15</b>	<b>\$ 1.311,28</b>	<b>0,58</b>
<b>4101</b>	<b>Obligaciones con el Público</b>	<b>\$ 226.238,87</b>	<b>\$ 227.550,15</b>	<b>\$ 1.311,28</b>	<b>0,58</b>
410105	Depósitos Monetarios	\$ 3.977,18	\$ 7.022,14	\$ 3.044,96	76,56
410115	Depósitos de Ahorro	\$ 151.331,83	\$ 152.271,62	\$ 939,79	0,62
410130	Depósitos a Plazo	\$ 67.929,86	\$ 68.256,39	\$ 326,53	0,48
<b>44</b>	<b>PROVISIONES</b>	<b>\$ 319.457,71</b>	<b>\$ 338.551,80</b>	<b>\$ 19.094,09</b>	<b>5,98</b>
<b>4402</b>	<b>Cartera de Créditos</b>	<b>\$ 236.017,26</b>	<b>\$ 255.111,35</b>	<b>\$ 19.094,09</b>	<b>8,09</b>
440298	Cartera de Créditos	\$ 236.017,26	\$ 255.111,35	\$ 19.094,09	8,09
<b>4403</b>	<b>Cuentas por Cobrar</b>	<b>\$ 77.523,08</b>	<b>\$ 77.523,08</b>	<b>\$ -</b>	<b>0,00</b>
440398	Cuentas por Cobrar	\$ 77.523,08	\$ 77.523,08	\$ -	0,00
<b>4405</b>	<b>Otros Activos</b>	<b>\$ 5.917,37</b>	<b>\$ 5.917,37</b>	<b>\$ -</b>	<b>0,00</b>
440598	Otros Activos	\$ 5.917,37	\$ 5.917,37	\$ -	0,00
<b>45</b>	<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>\$ 1.198.073,10</b>	<b>\$ 1.198.272,34</b>	<b>\$ 199,24</b>	<b>0,02</b>
<b>4501</b>	<b>Gastos de Personal</b>	<b>\$ 889.117,16</b>	<b>\$ 889.116,40</b>	<b>\$ (0,76)</b>	<b>0,00</b>

450105	Remuneraciones Mensuales	\$ 421.544,21	\$ 421.544,21	\$ -	0,00
450110	Beneficios Sociales	\$ 47.072,54	\$ 47.072,54	\$ -	0,00
450120	Aportes al IESS	\$ 52.426,55	\$ 52.426,55	\$ -	0,00
450135	Fondo de Reserva IESS	\$ 38.018,94	\$ 38.018,94	\$ -	0,00
450190	Otros	\$ 330.054,92	\$ 330.054,16	\$ (0,76)	0,00
<b>4503</b>	<b>Servicios Varios</b>	<b>\$ 129.546,24</b>	<b>\$ 129.746,24</b>	<b>\$ 200,00</b>	<b>0,15</b>
450305	Movilización, fletes y embalajes	\$ 16.630,74	\$ 16.830,74	\$ 200,00	1,20
450310	Servicios de Guardianía	\$ 36.759,00	\$ 36.759,00	\$ -	0,00
450320	Servicios Básicos	\$ 25.713,47	\$ 25.713,47	\$ -	0,00
450325	Seguros	\$ 16.433,14	\$ 16.433,14	\$ -	0,00
450330	Arrendamientos	\$ 33.209,89	\$ 33.209,89	\$ -	0,00
450390	Otros Servicios	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ -	0,00
<b>4504</b>	<b>Impuestos, contribuciones y multas</b>	<b>\$ 102.666,83</b>	<b>\$ 102.666,83</b>	<b>\$ -</b>	<b>0,00</b>
450410	Impuestos municipales	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ -	0,00
450415	Aportes a la Superint. de Bancos y Seguros	\$ 33.369,43	\$ 33.369,43	\$ -	0,00
450490	Imp. Y Aport. Para otros Organismos e Inst.	\$ 68.997,40	\$ 68.997,40	\$ -	0,00
<b>4505</b>	<b>Depreciaciones</b>	<b>\$ 31.630,35</b>	<b>\$ 31.630,35</b>	<b>\$ -</b>	<b>0,00</b>
450515	Edificios	\$ 4.777,41	\$ 4.777,41	\$ -	0,00
450525	Muebles, Enseres y Equipos de Oficina	\$ 6.872,35	\$ 6.872,35	\$ -	0,00
450530	Equipos de Computación	\$ 6.679,67	\$ 6.679,67	\$ -	0,00
450535	Unidades de Transporte	\$ 13.300,92	\$ 13.300,92	\$ -	0,00
<b>4507</b>	<b>Otros Gastos</b>	<b>\$ 45.112,52</b>	<b>\$ 45.112,52</b>	<b>\$ -</b>	<b>0,00</b>
450705	Suministros Diversos	\$ 9.550,14	\$ 9.550,14	\$ -	0,00
450715	Mantenimiento y reparaciones	\$ 35.562,38	\$ 35.562,38	\$ -	0,00
<b>47</b>	<b>OTROS GASTOS Y PÉRDIDAS</b>	<b>\$ 86.907,87</b>	<b>\$ 86.960,01</b>	<b>\$ 52,14</b>	<b>0,06</b>
<b>4703</b>	<b>Anteriores</b>	<b>\$ 86.907,87</b>	<b>\$ 86.960,01</b>	<b>\$ 52,14</b>	<b>0,06</b>
470398	Int. y Com. Dev. en Ejercicios Anteriores	\$ 86.907,87	\$ 86.960,01	\$ 52,14	0,06
	<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 1.830.677,55</b>	<b>\$ 1.851.334,30</b>	<b>\$ 20.656,75</b>	<b>1,13</b>
	<b>RESULTADOS</b>	<b>\$ 1.526.047,15</b>	<b>\$ 1.565.264,81</b>	<b>\$ 39.217,66</b>	<b>2,57</b>
	Utilidad del Ejercicio	\$ 1.526.047,15	\$ 1.565.264,81	\$ 39.217,66	2,57

**Fuente:** (Balance General Banco Nacional de Fomento , 2014)

**Elaborado por:** Tania Alexandra Parra Coronel

## **Análisis horizontal**

El análisis horizontal del estado de resultados se refiere al análisis comparativo entre dos años de cada una de las cuentas que la integran, por lo tanto, a nivel general se tienen las cuentas de ingresos y gastos. Los ingresos alcanzaron el 1,78% de incremento del 2013 al 2014 mientras los gastos tuvieron un incremento del 1,13%.

Dentro de los ingresos, se tiene la cuenta de intereses y descuentos ganados por concepto de los créditos otorgados, los créditos que generaron mayoritariamente ingresos al banco son los microcréditos, los créditos comerciales y de consumo respectivamente con el 1,98%, 1,48% y 0,67% respectivamente. Por otro lado, las comisiones ganadas han sido principalmente por los créditos reestructurados con el 0,60% de incremento del 2013 al 2014.

Los ingresos por servicios tuvieron un incremento del 2,77% y los otros ingresos que son aquellos que no son parte de la actividad principal del banco tuvieron un incremento de 1,62%. Dentro de los gastos, se tiene intereses causados; es decir aquellos que el banco paga a los socios por las captaciones de recursos percibidas, los depósitos de ahorro a corto plazo son los que han generado mayor fuente de ingresos para la institución, seguido de los depósitos a plazo, y depósitos monetarios.

Las provisiones tuvieron un incremento de 5,98%, cuya cuenta más representativa es la de provisiones para cartera de créditos, pasando de \$ 236.017,26 a \$ 255.111,65 en los dos años objeto de estudio. Los gastos de operación pasaron de \$ 1.198.073,10 a 1.198.272,34 con un incremento porcentual de 0,02%. Los gastos de operación, del 2013 al 2014 no han sufrido modificaciones cuantiosas, debido a que el banco no ha alcanzado movimientos representativos de un año a otro. Los resultados alcanzados en el banco, pasaron de \$ 1526.047,15 en el 2013 a \$ 1.565.264,81 en el 2014 con el 2,57% de incremento.

**Banco Nacional de Fomento**  
**Estado de Situación Financiera-Análisis Vertical**  
**Al 31 de Diciembre de 2013-2014**

	2013	%	2014	%
<b>ACTIVO</b>	<b>\$ 96.761.940,10</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 97.969.885,20</b>	<b>100%</b>
<b>FONDOS DISPONIBLES</b>	<b>\$ 138.885,24</b>	<b>0,14%</b>	<b>\$ 307.824,45</b>	<b>0,31%</b>
Caja	\$ 114.710,55	0,12%	\$ 307.824,45	0,31%
Efectivo	\$ 114.589,42	0,12%	\$ 307.703,32	0,31%
Caja Chica	\$ 121,13	0,00%	\$ 121,13	0,00%
Bancos y otras Instituciones Financieras	\$ 114.710,55	0,12%	\$ -	0,00%
Efectos de Cobro Inmediato	\$ 24.174,69	0,02%	\$ -	0,00%
<b>CARTERA DE CRÉDITOS</b>	<b>\$ 27.492.597,10</b>	<b>28,41%</b>	<b>\$ 27.784.926,51</b>	<b>28,36%</b>
<b>Cartera de Créditos Comerciales</b>	<b>\$ 7.193.695,45</b>	<b>7,43%</b>	<b>\$ 7.425.611,53</b>	<b>7,58%</b>
De 1 a 30 días	\$ 241.771,71	0,25%	\$ 217.317,25	0,22%
De 31 a 90 días	\$ 395.859,56	0,41%	\$ 412.739,74	0,42%
De 91 a 180 días	\$ 729.765,15	0,75%	\$ 760.031,48	0,78%
De 181 a 360 días	\$ 1.295.594,30	1,34%	\$ 1.338.654,82	1,37%
De más de 360 días	\$ 4.530.704,73	4,68%	\$ 4.696.868,24	4,79%
<b>Cartera de Créditos de Consumo</b>	<b>\$ 61.922,46</b>	<b>0,06%</b>	<b>\$ 59.208,45</b>	<b>0,06%</b>
De 1 a 30 días	\$ 7.311,37	0,01%	\$ 7.069,77	0,01%
De 31 a 90 días	\$ 13.951,47	0,01%	\$ 13.874,39	0,01%
De 91 a 180 días	\$ 17.480,41	0,02%	\$ 17.288,74	0,02%
De 181 a 360 días	\$ 15.803,36	0,02%	\$ 15.730,44	0,02%
De más de 360 días	\$ 7.375,85	0,01%	\$ 5.245,11	0,01%
<b>Cartera de Créditos Microempresa</b>	<b>\$ 20.284.779,20</b>	<b>20,96%</b>	<b>\$ 20.394.629,25</b>	<b>20,82%</b>
De 1 a 30 días	\$ 528.144,10	0,55%	\$ 521.565,45	0,53%
De 31 a 90 días	\$ 1.145.033,39	1,18%	\$ 1.176.192,54	1,20%
De 91 a 180 días	\$ 2.441.256,32	2,52%	\$ 2.417.309,03	2,47%
De 181 a 360 días	\$ 3.815.588,62	3,94%	\$ 3.839.970,24	3,92%
De más de 360 días	\$ 12.354.756,70	12,77%	\$ 12.439.591,99	12,70%
<b>C. Crédito Comercial Reest. por vencer</b>	<b>\$ 52.502,53</b>	<b>0,05%</b>	<b>\$ 52.502,53</b>	<b>0,05%</b>
De 1 a 30 días	\$ 1.444,50	0,00%	\$ 1.444,50	0,00%
De 31 a 90 días	\$ 7.559,42	0,01%	\$ 7.559,42	0,01%
De 91 a 180 días	\$ 4.508,55	0,00%	\$ 4.508,55	0,00%
De 181 a 360 días	\$ 4.529,06	0,00%	\$ 4.529,06	0,00%
De más de 360 días	\$ 34.461,00	0,04%	\$ 34.461,00	0,04%
<b>C. Crédito Microempresa Reest. por Vencer</b>	<b>\$ 5.757,02</b>	<b>0,01%</b>	<b>\$ 5.757,02</b>	<b>0,01%</b>
De 1 a 30 días	\$ 87,69	0,00%	\$ 87,69	0,00%
De 31 a 90 días	\$ 175,38	0,00%	\$ 175,38	0,00%
De 91 a 180 días	\$ 1.150,78	0,00%	\$ 1.150,78	0,00%

De 181 a 360 días	\$ 1.371,51	0,00%	\$ 1.371,51	0,00%
De más de 360 días	\$ 2.971,66	0,00%	\$ 2.971,66	0,00%
<b>Cartera de Crédito Comercial que no Dev. Int.</b>	<b>\$ 423.666,13</b>	<b>0,44%</b>	<b>\$ 436.499,51</b>	<b>0,45%</b>
De 1 a 30 días	\$ 19.265,05	0,02%	\$ 20.927,71	0,02%
De 31 a 90 días	\$ 50.802,70	0,05%	\$ 55.717,10	0,06%
De 91 a 180 días	\$ 54.627,63	0,06%	\$ 56.633,88	0,06%
De 181 a 360 días	\$ 81.599,62	0,08%	\$ 79.599,60	0,08%
De más de 360 días	\$ 217.371,13	0,22%	\$ 223.621,22	0,23%
<b>Cartera de Crédito de Consumo que no Dev. Int.</b>	<b>\$ 6.039,70</b>	<b>0,01%</b>	<b>\$ 6.339,70</b>	<b>0,01%</b>
De 1 a 30 días	\$ 783,33	0,00%	\$ 858,33	0,00%
De 31 a 90 días	\$ 1.566,66	0,00%	\$ 1.716,66	0,00%
De 91 a 180 días	\$ 1.656,40	0,00%	\$ 1.731,40	0,00%
De 181 a 360 días	\$ 1.304,00	0,00%	\$ 1.304,00	0,00%
De más de 360 días	\$ 729,31	0,00%	\$ 729,31	0,00%
<b>C. Créditos Microempresa que no Dev.Int.</b>	<b>\$ 1.041.474,00</b>	<b>1,08%</b>	<b>\$ 998.993,72</b>	<b>1,02%</b>
De 1 a 30 días	\$ 39.353,35	0,04%	\$ 34.162,60	0,03%
De 31 a 90 días	\$ 70.938,12	0,07%	\$ 69.526,69	0,07%
De 91 a 180 días	\$ 131.778,24	0,14%	\$ 121.997,19	0,12%
De 181 a 360 días	\$ 268.929,89	0,28%	\$ 263.481,63	0,27%
De más de 360 días	\$ 530.474,40	0,55%	\$ 509.825,61	0,52%
<b>C. Créditos Comercial Reest. que no Dev. Int.</b>	<b>\$ 1.080,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>\$ 1.080,00</b>	<b>0,00%</b>
De 1 a 30 días	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
De 31 a 90 días	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
De 91 a 180 días	\$ 1.080,00	0,00%	\$ 1.080,00	0,00%
De 181 a 360 días	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
De más de 360 días	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
<b>C. Crédito Microempresa Reest. que no Dev. Int.</b>	<b>\$ 1.863,43</b>	<b>0,00%</b>	<b>\$ 1.863,43</b>	<b>0,00%</b>
De 1 a 30 días	\$ 81,02	0,00%	\$ 81,02	0,00%
De 31 a 90 días	\$ 162,04	0,00%	\$ 162,04	0,00%
De 181 a 360 días	\$ 486,12	0,00%	\$ 486,12	0,00%
De más de 360 días	\$ 891,19	0,00%	\$ 891,19	0,00%
<b>Cartera de Crédito Comercial Vencida</b>	<b>\$ 379.821,76</b>	<b>0,39%</b>	<b>\$ 378.750,00</b>	<b>0,39%</b>
De 31 a 90 días	\$ 33.998,43	0,04%	\$ 33.391,47	0,03%
De 91 a 180 días	\$ 72.714,36	0,08%	\$ 76.679,09	0,08%
De 181 a 360 días	\$ 94.756,46	0,10%	\$ 96.281,88	0,10%
De más de 360 días	\$ 178.352,51	0,18%	\$ 172.397,56	0,18%
<b>Cartera de Crédito de Consumo Vencida</b>	<b>\$ 4.918,28</b>	<b>0,01%</b>	<b>\$ 4.993,28</b>	<b>0,01%</b>
De 1 a 30 días	\$ 646,59	0,00%	\$ 721,59	0,00%
De 31 a 90 días	\$ 953,59	0,00%	\$ 824,58	0,00%
<b>De 91 a 180 días</b>	<b>\$ 1.462,41</b>	<b>0,00%</b>	<b>\$ 1.462,25</b>	<b>0,00%</b>
<b>De 181 a 360 días</b>	<b>\$ 687,33</b>	<b>0,00%</b>	<b>\$ 814,45</b>	<b>0,00%</b>
<b>De más de 360 días</b>	<b>\$ 1.168,36</b>	<b>0,00%</b>	<b>\$ 1.170,41</b>	<b>0,00%</b>

<b>Cartera de Créditos Microempresa vencida</b>	\$ 395.228,34	0,41%	\$ 394.399,89	0,40%
<b>De 1 a 30 días</b>	\$ 60.822,19	0,06%	\$ 66.899,53	0,07%
<b>de 31 a 90 días</b>	\$ 96.286,26	0,10%	\$ 90.438,02	0,09%
<b>De 91 a 180 días</b>	\$ 69.528,32	0,07%	\$ 69.208,24	0,07%
<b>De 181 a 360 días</b>	\$ 86.023,31	0,09%	\$ 83.301,27	0,09%
<b>De más de 360 días</b>	\$ 82.568,26	0,09%	\$ 84.552,83	0,09%
<b>C. Crédito Comercial Reestructurada Vencida</b>	\$ 10.272,72	0,01%	\$ 10.272,72	0,01%
<b>De 31 a 90 días</b>	\$ 3,00	0,00%	\$ 3,00	0,00%
<b>De 91 a 180 días</b>	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
<b>De 181 a 360 días</b>	\$ 4.040,62	0,00%	\$ 4.040,69	0,00%
<b>De más de 360 días</b>	\$ 6.229,10	0,01%	\$ 6.229,10	0,01%
<b>C. Créditos de Consumo Reest. Vencida</b>	\$ 2,00	0,00%	\$ 2,00	0,00%
<b>De más de 360 días</b>	\$ 2,00	0,00%	\$ 2,00	0,00%
<b>C. Créditos Microempresa Reest. Vencida</b>	\$ 82,02	0,00%	\$ 82,02	0,00%
<b>De 1 a 30 días</b>	\$ 81,02	0,00%	\$ 81,02	0,00%
<b>De 31 a 90 días</b>	\$ 1,00	0,00%	\$ 1,00	0,00%
<b>Provisiones para Créditos Incobrables</b>	\$ (2.370.507,86)	-2,45%	\$ (2.386.058,54)	-2,44%
<b>Cartera de Créditos Comerciales</b>	\$ (661.806,50)	-0,68%	\$ (658.567,50)	-0,67%
<b>Cartera de Créditos de Consumo</b>	\$ 12.078,67	0,01%	\$ (12.078,67)	-0,01%
<b>Cartera de Créditos Microempresa</b>	\$ (949.000,10)	-0,98%	\$ (955.622,93)	-0,98%
<b>Cartera de Crédito Reestructurada</b>	\$ (41.860,77)	-0,04%	\$ (41.860,77)	-0,04%
<b>Provisión genérica por tecnología Crediticia</b>	\$ (672.126,65)	-0,69%	\$ (684.293,50)	-0,70%
<b>Provisión genérica voluntaria</b>	\$ (33.635,17)	-0,03%	\$ (33.635,17)	-0,03%
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	\$ 1.772.084,40	1,83%	\$ 1.176.005,17	1,20%
<b>Intereses por Cobrar de Cartera de Créditos</b>	\$ 989.918,22	1,02%	\$ 1.008.518,30	1,03%
<b>Cartera de Créditos Comerciales</b>	\$ 200.527,20	0,21%	\$ 188.636,69	0,19%
<b>Cartera de Créditos de Consumo</b>	\$ 421,05	0,00%	\$ 460,58	0,00%
<b>Cartera de Créditos Microempresa</b>	\$ 785.111,20	0,81%	\$ 815.447,96	0,83%
<b>Cartera de Crédito Productivo</b>	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
<b>Cartera de Créditos Reestructurada</b>	\$ 3.858,77	0,00%	\$ 3.973,07	0,00%
<b>Comisiones por Cobrar</b>	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
<b>Pago por Cuenta de Clientes</b>	\$ 2.251,75	0,00%	\$ 2.150,99	0,00%
<b>Gastos Judiciales</b>	\$ 2.251,75	0,00%	\$ 2.150,99	0,00%
<b>Intereses Reestructurados por Cobrar</b>	\$ 1.040,34	0,00%	\$ 1.040,34	0,00%
<b>Intereses de CARTERA DE Crédito Microempresa</b>	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%

<b>Cuentas por Cobrar varias</b>	<b>\$ 268.162,57</b>	<b>0,28%</b>	<b>\$ 263.053,69</b>	<b>0,27%</b>
Otras	\$ 268.162,57	0,28%	\$ 263.053,69	0,27%
<b>Provisión para Cuentas por Cobrar</b>	<b>\$ (89.288,48 )</b>	<b>-0,09%</b>	<b>\$ (98.758,15)</b>	<b>-0,10%</b>
Provisión para Intereses y Com. por Cobrar	\$ 1.040,34	0,00%	\$ (1.040,34)	0,00%
Provisión para otras Cuentas por Cobrar	\$ 88.248,14	0,09%	\$ (97.717,81)	-0,10%
<b>BIENES REAL. ADJUD. X PAGO, ARREND.</b>	<b>\$ 1,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>\$ 1,00</b>	<b>0,00%</b>
<b>Bienes no utilizados por la Institución</b>	<b>\$ 1,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>\$ 1,00</b>	<b>0,00%</b>
Otros	\$ 216,00	0,00%	\$ 216,00	0,00%
Depreciación de bienes no utilizados por la institución	\$ 215,00	0,00%	\$ 215,00	0,00%
<b>PROPIEDADES Y EQUIPO</b>	<b>\$ 581.244,29</b>	<b>0,60%</b>	<b>\$ 581.244,29</b>	<b>0,59%</b>
<b>Terrenos</b>	<b>\$ 518.796,60</b>	<b>0,54%</b>	<b>\$ 518.796,60</b>	<b>0,53%</b>
Terrenos	\$ 518.796,60	0,54%	\$ 518.796,60	0,53%
<b>Edificios</b>	<b>\$ 284.319,94</b>	<b>0,29%</b>	<b>\$ 284.319,94</b>	<b>0,29%</b>
Edificios	\$ 284.319,94	0,29%	\$ 284.319,94	0,29%
<b>Muebles, Enseres y Equipos de Oficina</b>	<b>\$ 100.968,47</b>	<b>0,10%</b>	<b>\$ 100.968,47</b>	<b>0,10%</b>
Muebles, Enseres y Equipos de Oficina	\$ 100.968,47	0,10%	\$ 100.968,47	0,10%
<b>Equipos de Computación</b>	<b>\$ 92.481,52</b>	<b>0,10%</b>	<b>\$ 92.481,52</b>	<b>0,09%</b>
Equipos de Computación	\$ 92.481,52	0,10%	\$ 92.481,52	0,09%
<b>Unidades de Transporte</b>	<b>\$ 108.810,95</b>	<b>0,11%</b>	<b>\$ 108.810,95</b>	<b>0,11%</b>
Unidades de Transporte	\$ 108.810,95	0,11%	\$ 108.810,95	0,11%
<b>Depreciación Acumulada</b>	<b>\$ (524.133,19)</b>	<b>-0,54%</b>	<b>\$ (524.133,19)</b>	<b>-0,53%</b>
Edificios	\$ (255.220,01)	-0,26%	\$ (255.220,01)	-0,26%
Muebles, Enseres y Equipos de Oficina	\$ (79.680,59)	-0,08%	\$ (79.680,59)	-0,08%
Equipos de Computación	\$ (86.735,42)	-0,09%	\$ (86.735,42)	-0,09%
Unidades de Transporte	\$ (102.497,17)	-0,11%	\$ (102.497,17)	-0,10%
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>\$ 67.377.128,00</b>	<b>69,63%</b>	<b>\$ 68.119.883,78</b>	<b>69,53%</b>
<b>Materiales, mercaderías e insumos</b>	<b>\$ 272,94</b>	<b>0,00%</b>	<b>\$ 272,94</b>	<b>0,00%</b>
Proveeduría	\$ 272,94	0,00%	\$ 272,94	0,00%
<b>Transferencias Internas</b>	<b>\$ 67.235.558,80</b>	<b>69,49%</b>	<b>\$ 68.219.853,11</b>	<b>69,63%</b>
Transferencias Internas	\$ 67.235.558,80	69,49%	\$ 68.219.853,11	69,63%
<b>Otros</b>	<b>\$ 145.972,10</b>	<b>0,15%</b>	<b>\$ 145.972,10</b>	<b>0,15%</b>
IVA	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
Varias	\$ 145.972,10	0,15%	\$ 145.972,10	0,15%
<b>Provisión para Otros Activos Irrecuperables</b>	<b>\$ (4.675,80)</b>	<b>0,00%</b>	<b>\$ (246.214,37)</b>	<b>-0,25%</b>
Provisión para Otros Activos Irrecuperables	\$ (4.675,80)	0,00%	\$ (246.214,37)	-0,25%
<b>PASIVOS</b>	<b>\$ 95.235.892,90</b>	<b>98,42%</b>	<b>\$ 96.404.620,39</b>	<b>98,40%</b>
<b>OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO</b>	<b>\$ 13.834.322,00</b>	<b>14,30%</b>	<b>\$ 14.555.145,74</b>	<b>14,86%</b>
<b>Depósitos a la Vista</b>	<b>\$ 12.698.798,30</b>	<b>13,12%</b>	<b>\$ 13.412.084,98</b>	<b>13,69%</b>
Depósitos monetarios que generan intereses	\$ 1.179.459,86	1,22%	\$ 1.632.128,28	1,67%



Depósitos monetarios que no generan intereses	\$ 471.335,64	0,49%	\$ 477.807,97	0,49%
Depósitos monetarios de instituciones financieras	\$ 44.419,55	0,05%	\$ 44.524,55	0,05%
Ejecución Presupuestaria	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
Cheques certificados	\$ 9.062,59	0,01%	\$ 9.062,59	0,01%
Depósitos de Ahorro	\$ 10.025.660,80	10,36%	\$ 10.366.178,76	10,58%
Otros Depósitos	\$ 887.978,50	0,92%	\$ 855.109,35	0,87%
Depósitos por confirmar	\$ 80.881,39	0,08%	\$ 27.273,48	0,03%
<b>Depósitos a Plazo</b>	<b>\$ 1.135.523,72</b>	<b>1,17%</b>	<b>\$ 1.143.060,76</b>	<b>1,17%</b>
De 1 a 30 días	\$ 472.382,79	0,49%	\$ 435.999,38	0,45%
De 31 a 90 días	\$ 417.701,97	0,43%	\$ 444.123,92	0,45%
De 91 a 180 días	\$ 155.524,31	0,16%	\$ 173.022,81	0,18%
De 181 a 360 días	\$ 89.914,65	0,09%	\$ 89.914,65	0,09%
<b>OBLIGACIONES INMEDIATAS</b>	<b>\$ 63.080,34</b>	<b>0,07%</b>	<b>\$ 80.810,07</b>	<b>0,08%</b>
<b>Cheques de gerencia</b>	<b>\$ 17.958,33</b>	<b>0,02%</b>	<b>\$ 33.481,30</b>	<b>0,03%</b>
Cheques de gerencia	\$ 17.958,33	0,02%	\$ 33.481,30	0,03%
<b>Giros, transferencias y cobranzas por Pagar</b>	<b>\$ 2.210,57</b>	<b>0,00%</b>	<b>\$ 2.290,57</b>	<b>0,00%</b>
Giros, transferencias y cobranzas por Pagar	\$ 2.210,57	0,00%	\$ 2.290,57	0,00%
<b>Recaudaciones para el Sector Público</b>	<b>\$ 42.911,44</b>	<b>0,04%</b>	<b>\$ 45.038,20</b>	<b>0,05%</b>
Recaudaciones para el Sector Público	\$ 42.911,44	0,04%	\$ 45.038,20	0,05%
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>\$ 328.987,97</b>	<b>0,34%</b>	<b>\$ 331.831,75</b>	<b>0,34%</b>
<b>Intereses por Pagar</b>	<b>\$ 26.671,12</b>	<b>0,03%</b>	<b>\$ 26.701,37</b>	<b>0,03%</b>
Depósitos a la Vista	\$ 13.322,18	0,01%	\$ 14.303,47	0,01%
Depósitos a Plazo	\$ 13.348,94	0,01%	\$ 12.397,90	0,01%
<b>Obligaciones Patronales</b>	<b>\$ 8.157,35</b>	<b>0,01%</b>	<b>\$ 8.157,35</b>	<b>0,01%</b>
Remuneraciones	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
Fondo de Reserva IESS	\$ 610,81	0,00%	\$ 610,81	0,00%
Otras	\$ 7.546,54	0,01%	\$ 7.546,54	0,01%
<b>Retenciones</b>	<b>\$ 11.557,19</b>	<b>0,01%</b>	<b>\$ 13.740,69</b>	<b>0,01%</b>
Retenciones Fiscales	\$ 2.766,74	0,00%	\$ 2.785,37	0,00%
Otras Retenciones	\$ 8.790,45	0,01%	\$ 10.955,32	0,01%
<b>Contribuciones, impuestos y multas</b>	<b>\$ 147,65</b>	<b>0,00%</b>	<b>\$ 167,20</b>	<b>0,00%</b>
Otras contribuciones e impuestos	\$ 147,65	0,00%	\$ 167,20	0,00%
<b>Proveedores</b>	<b>\$ 34.443,67</b>	<b>0,04%</b>	<b>\$ 34.670,67</b>	<b>0,04%</b>
Proveedores	\$ 34.443,67	0,04%	\$ 34.670,67	0,04%
<b>Cuentas por Pagar varias</b>	<b>\$ 248.010,99</b>	<b>0,26%</b>	<b>\$ 248.394,47</b>	<b>0,25%</b>
Cheques girados no cobrados	\$ 21.045,12	0,02%	\$ 21.045,12	0,02%
Otras Cuentas por Pagar	\$ 226.965,87	0,23%	\$ 227.349,35	0,23%
<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>\$ 81.009.502,60</b>	<b>83,72%</b>	<b>\$ 81.436.832,83</b>	<b>83,12%</b>
<b>Ingresos recibidos por anticipado</b>	<b>\$ 199,41</b>	<b>0,00%</b>	<b>\$ 199,41</b>	<b>0,00%</b>
Ingresos recibidos por anticipado	\$ 199,41	0,00%	\$ 199,41	0,00%
<b>Transferencias Internas</b>	<b>\$ 80.978.157,90</b>	<b>83,69%</b>	<b>\$ 81.413.146,63</b>	<b>83,10%</b>
Transferencias Internas	\$ 80.978.157,90	83,69%	\$ 81.413.146,63	83,10%
<b>Otros</b>	<b>\$ 31.145,28</b>	<b>0,03%</b>	<b>\$ 23.486,79</b>	<b>0,02%</b>

Sobrantes de Caja	\$ 11.556,87	0,01%	\$ 11.536,87	0,01%
Varios	\$ 19.588,41	0,02%	\$ 11.949,92	0,01%
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 95.235.892,90</b>	<b>98,42%</b>	<b>\$ 96.404.620,39</b>	<b>98,40%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
<b>Resultados</b>	<b>\$ 1.526.047,20</b>	<b>1,58%</b>	<b>\$ 1.565.264,81</b>	<b>1,60%</b>
Utilidad del Ejercicio	\$ 1.526.047,20	1,58%	\$ 1.565.264,81	1,60%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 1.526.047,20</b>	<b>1,58%</b>	<b>\$ 1.565.264,81</b>	<b>1,60%</b>
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 96.761.940,10</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 97.969.885,20</b>	<b>100,00%</b>

**Banco Nacional de Fomento**  
**Estado de Situación Financiera-Análisis Vertical**  
**Al 31 de Diciembre de 2013-2014**

	2013	%	2014	%
<b>ACTIVO</b>	<b>\$ 96.761.940,10</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 97.969.885,20</b>	<b>100%</b>
<b>FONDOS DISPONIBLES</b>	<b>\$ 138.885,24</b>	<b>0,14%</b>	<b>\$ 307.824,45</b>	<b>0,31%</b>
Caja	\$ 114.710,55	0,12%	\$ 307.824,45	0,31%
Efectivo	\$ 114.589,42	0,12%	\$ 307.703,32	0,31%
Caja Chica	\$ 121,13	0,00%	\$ 121,13	0,00%
Bancos y otras Instituciones Financieras	\$ 114.710,55	0,12%	\$ -	0,00%
Efectos de Cobro Inmediato	\$ 24.174,69	0,02%	\$ -	0,00%
<b>CARTERA DE CRÉDITOS</b>	<b>\$ 27.492.597,10</b>	<b>28,41%</b>	<b>\$ 27.784.926,51</b>	<b>28,36%</b>
<b>Cartera de Créditos Comerciales</b>	<b>\$ 7.193.695,45</b>	<b>7,43%</b>	<b>\$ 7.425.611,53</b>	<b>7,58%</b>
De 1 a 30 días	\$ 241.771,71	0,25%	\$ 217.317,25	0,22%
De 31 a 90 días	\$ 395.859,56	0,41%	\$ 412.739,74	0,42%
De 91 a 180 días	\$ 729.765,15	0,75%	\$ 760.031,48	0,78%
De 181 a 360 días	\$ 1.295.594,30	1,34%	\$ 1.338.654,82	1,37%
De más de 360 días	\$ 4.530.704,73	4,68%	\$ 4.696.868,24	4,79%
<b>Cartera de Créditos de Consumo</b>	<b>\$ 61.922,46</b>	<b>0,06%</b>	<b>\$ 59.208,45</b>	<b>0,06%</b>
De 1 a 30 días	\$ 7.311,37	0,01%	\$ 7.069,77	0,01%
De 31 a 90 días	\$ 13.951,47	0,01%	\$ 13.874,39	0,01%
De 91 a 180 días	\$ 17.480,41	0,02%	\$ 17.288,74	0,02%
De 181 a 360 días	\$ 15.803,36	0,02%	\$ 15.730,44	0,02%
De más de 360 días	\$ 7.375,85	0,01%	\$ 5.245,11	0,01%
<b>Cartera de Créditos Microempresa</b>	<b>\$ 20.284.779,20</b>	<b>20,96%</b>	<b>\$ 20.394.629,25</b>	<b>20,82%</b>
De 1 a 30 días	\$ 528.144,10	0,55%	\$ 521.565,45	0,53%
De 31 a 90 días	\$ 1.145.033,39	1,18%	\$ 1.176.192,54	1,20%
De 91 a 180 días	\$ 2.441.256,32	2,52%	\$ 2.417.309,03	2,47%
De 181 a 360 días	\$ 3.815.588,62	3,94%	\$ 3.839.970,24	3,92%
De más de 360 días	\$ 12.354.756,70	12,77%	\$ 12.439.591,99	12,70%
<b>C. Crédito Comercial Reest. por vencer</b>	<b>\$ 52.502,53</b>	<b>0,05%</b>	<b>\$ 52.502,53</b>	<b>0,05%</b>
De 1 a 30 días	\$ 1.444,50	0,00%	\$ 1.444,50	0,00%
De 31 a 90 días	\$ 7.559,42	0,01%	\$ 7.559,42	0,01%
De 91 a 180 días	\$ 4.508,55	0,00%	\$ 4.508,55	0,00%
De 181 a 360 días	\$ 4.529,06	0,00%	\$ 4.529,06	0,00%
De más de 360 días	\$ 34.461,00	0,04%	\$ 34.461,00	0,04%
<b>C. Crédito Microempresa Reest. por Vencer</b>	<b>\$ 5.757,02</b>	<b>0,01%</b>	<b>\$ 5.757,02</b>	<b>0,01%</b>
De 1 a 30 días	\$ 87,69	0,00%	\$ 87,69	0,00%
De 31 a 90 días	\$ 175,38	0,00%	\$ 175,38	0,00%
De 91 a 180 días	\$ 1.150,78	0,00%	\$ 1.150,78	0,00%

De 181 a 360 días	\$ 1.371,51	0,00%	\$ 1.371,51	0,00%
De más de 360 días	\$ 2.971,66	0,00%	\$ 2.971,66	0,00%
<b>Cartera de Crédito Comercial que no Dev. Int.</b>	<b>\$ 423.666,13</b>	<b>0,44%</b>	<b>\$ 436.499,51</b>	<b>0,45%</b>
De 1 a 30 días	\$ 19.265,05	0,02%	\$ 20.927,71	0,02%
De 31 a 90 días	\$ 50.802,70	0,05%	\$ 55.717,10	0,06%
De 91 a 180 días	\$ 54.627,63	0,06%	\$ 56.633,88	0,06%
De 181 a 360 días	\$ 81.599,62	0,08%	\$ 79.599,60	0,08%
De más de 360 días	\$ 217.371,13	0,22%	\$ 223.621,22	0,23%
<b>Cartera de Crédito de Consumo que no Dev. Int.</b>	<b>\$ 6.039,70</b>	<b>0,01%</b>	<b>\$ 6.339,70</b>	<b>0,01%</b>
De 1 a 30 días	\$ 783,33	0,00%	\$ 858,33	0,00%
De 31 a 90 días	\$ 1.566,66	0,00%	\$ 1.716,66	0,00%
De 91 a 180 días	\$ 1.656,40	0,00%	\$ 1.731,40	0,00%
De 181 a 360 días	\$ 1.304,00	0,00%	\$ 1.304,00	0,00%
De más de 360 días	\$ 729,31	0,00%	\$ 729,31	0,00%
<b>C. Créditos Microempresa que no Dev.Int.</b>	<b>\$ 1.041.474,00</b>	<b>1,08%</b>	<b>\$ 998.993,72</b>	<b>1,02%</b>
De 1 a 30 días	\$ 39.353,35	0,04%	\$ 34.162,60	0,03%
De 31 a 90 días	\$ 70.938,12	0,07%	\$ 69.526,69	0,07%
De 91 a 180 días	\$ 131.778,24	0,14%	\$ 121.997,19	0,12%
De 181 a 360 días	\$ 268.929,89	0,28%	\$ 263.481,63	0,27%
De más de 360 días	\$ 530.474,40	0,55%	\$ 509.825,61	0,52%
<b>C. Créditos Comercial Reest. que no Dev. Int.</b>	<b>\$ 1.080,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>\$ 1.080,00</b>	<b>0,00%</b>
De 1 a 30 días	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
De 31 a 90 días	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
De 91 a 180 días	\$ 1.080,00	0,00%	\$ 1.080,00	0,00%
De 181 a 360 días	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
De más de 360 días	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
<b>C. Crédito Microempresa Reest. que no Dev. Int.</b>	<b>\$ 1.863,43</b>	<b>0,00%</b>	<b>\$ 1.863,43</b>	<b>0,00%</b>
De 1 a 30 días	\$ 81,02	0,00%	\$ 81,02	0,00%
De 31 a 90 días	\$ 162,04	0,00%	\$ 162,04	0,00%
De 181 a 360 días	\$ 486,12	0,00%	\$ 486,12	0,00%
De más de 360 días	\$ 891,19	0,00%	\$ 891,19	0,00%
<b>Cartera de Crédito Comercial Vencida</b>	<b>\$ 379.821,76</b>	<b>0,39%</b>	<b>\$ 378.750,00</b>	<b>0,39%</b>
De 31 a 90 días	\$ 33.998,43	0,04%	\$ 33.391,47	0,03%
De 91 a 180 días	\$ 72.714,36	0,08%	\$ 76.679,09	0,08%
De 181 a 360 días	\$ 94.756,46	0,10%	\$ 96.281,88	0,10%
De más de 360 días	\$ 178.352,51	0,18%	\$ 172.397,56	0,18%
<b>Cartera de Crédito de Consumo Vencida</b>	<b>\$ 4.918,28</b>	<b>0,01%</b>	<b>\$ 4.993,28</b>	<b>0,01%</b>
De 1 a 30 días	\$ 646,59	0,00%	\$ 721,59	0,00%
De 31 a 90 días	\$ 953,59	0,00%	\$ 824,58	0,00%
De 91 a 180 días	\$ 1.462,41	0,00%	\$ 1.462,25	0,00%

De 181 a 360 días	\$ 687,33	0,00%	\$ 814,45	0,00%
De más de 360 días	\$ 1.168,36	0,00%	\$ 1.170,41	0,00%
Cartera de Créditos Microempresa vencida	\$ 395.228,34	0,41%	\$ 394.399,89	0,40%
De 1 a 30 días	\$ 60.822,19	0,06%	\$ 66.899,53	0,07%
de 31 a 90 días	\$ 96.286,26	0,10%	\$ 90.438,02	0,09%
De 91 a 180 días	\$ 69.528,32	0,07%	\$ 69.208,24	0,07%
De 181 a 360 días	\$ 86.023,31	0,09%	\$ 83.301,27	0,09%
De más de 360 días	\$ 82.568,26	0,09%	\$ 84.552,83	0,09%
C. Crédito Comercial Reestructurada Vencida	\$ 10.272,72	0,01%	\$ 10.272,72	0,01%
De 31 a 90 días	\$ 3,00	0,00%	\$ 3,00	0,00%
De 91 a 180 días	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
De 181 a 360 días	\$ 4.040,62	0,00%	\$ 4.040,69	0,00%
De más de 360 días	\$ 6.229,10	0,01%	\$ 6.229,10	0,01%
C. Créditos de Consumo Reest. Vencida	\$ 2,00	0,00%	\$ 2,00	0,00%
De más de 360 días	\$ 2,00	0,00%	\$ 2,00	0,00%
C. Créditos Microempresa Reest. Vencida	\$ 82,02	0,00%	\$ 82,02	0,00%
De 1 a 30 días	\$ 81,02	0,00%	\$ 81,02	0,00%
De 31 a 90 días	\$ 1,00	0,00%	\$ 1,00	0,00%
Provisiones para Créditos Incobrables	\$ (2.370.507,86)	-2,45%	\$ (2.386.058,54)	-2,44%
Cartera de Créditos Comerciales	\$ (661.806,50)	-0,68%	\$ (658.567,50)	-0,67%
Cartera de Créditos de Consumo	\$ 12.078,67	0,01%	\$ (12.078,67)	-0,01%
Cartera de Créditos Microempresa	\$ (949.000,10)	-0,98%	\$ (955.622,93)	-0,98%
Cartera de Crédito Reestructurada	\$ (41.860,77)	-0,04%	\$ (41.860,77)	-0,04%
Provisión genérica por tecnología Crediticia	\$ (672.126,65)	-0,69%	\$ (684.293,50)	-0,70%
Provisión genérica voluntaria	\$ (33.635,17)	-0,03%	\$ (33.635,17)	-0,03%
CUENTAS POR COBRAR	\$ 1.772.084,40	1,83%	\$ 1.176.005,17	1,20%
Intereses por Cobrar de Cartera de Créditos	\$ 989.918,22	1,02%	\$ 1.008.518,30	1,03%
Cartera de Créditos Comerciales	\$ 200.527,20	0,21%	\$ 188.636,69	0,19%
Cartera de Créditos de Consumo	\$ 421,05	0,00%	\$ 460,58	0,00%
Cartera de Créditos Microempresa	\$ 785.111,20	0,81%	\$ 815.447,96	0,83%
Cartera de Crédito Productivo	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
Cartera de Créditos Reestructurada	\$ 3.858,77	0,00%	\$ 3.973,07	0,00%
Comisiones por Cobrar	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
Pago por Cuenta de Clientes	\$ 2.251,75	0,00%	\$ 2.150,99	0,00%
Gastos Judiciales	\$ 2.251,75	0,00%	\$ 2.150,99	0,00%
Intereses Reestructurados por Cobrar	\$ 1.040,34	0,00%	\$ 1.040,34	0,00%
Intereses de Cartera de Crédito Comercial	\$ 1.040,34	0,00%	\$ 1.040,34	0,00%
Intereses de CARTERA DE Crédito Microempresa	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%

<b>Cuentas por Cobrar varias</b>	<b>\$ 268.162,57</b>	<b>0,28%</b>	<b>\$ 263.053,69</b>	<b>0,27%</b>
Otras	\$ 268.162,57	0,28%	\$ 263.053,69	0,27%
<b>Provisión para Cuentas por Cobrar</b>	<b>\$ (89.288,48 )</b>	<b>-0,09%</b>	<b>\$ (98.758,15)</b>	<b>-0,10%</b>
Provisión para Intereses y Com. por Cobrar	\$ 1.040,34	0,00%	\$ (1.040,34)	0,00%
Provisión para otras Cuentas por Cobrar	\$ 88.248,14	0,09%	\$ (97.717,81)	-0,10%
<b>BIENES REAL. ADJUD. X PAGO, ARREND.</b>	<b>\$ 1,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>\$ 1,00</b>	<b>0,00%</b>
<b>Bienes no utilizados por la Institución</b>	<b>\$ 1,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>\$ 1,00</b>	<b>0,00%</b>
Otros	\$ 216,00	0,00%	\$ 216,00	0,00%
Depreciación de bienes no utilizados por la institución	\$ 215,00	0,00%	\$ 215,00	0,00%
<b>PROPIEDADES Y EQUIPO</b>	<b>\$ 581.244,29</b>	<b>0,60%</b>	<b>\$ 581.244,29</b>	<b>0,59%</b>
<b>Terrenos</b>	<b>\$ 518.796,60</b>	<b>0,54%</b>	<b>\$ 518.796,60</b>	<b>0,53%</b>
Terrenos	\$ 518.796,60	0,54%	\$ 518.796,60	0,53%
<b>Edificios</b>	<b>\$ 284.319,94</b>	<b>0,29%</b>	<b>\$ 284.319,94</b>	<b>0,29%</b>
Edificios	\$ 284.319,94	0,29%	\$ 284.319,94	0,29%
<b>Muebles, Enseres y Equipos de Oficina</b>	<b>\$ 100.968,47</b>	<b>0,10%</b>	<b>\$ 100.968,47</b>	<b>0,10%</b>
Muebles, Enseres y Equipos de Oficina	\$ 100.968,47	0,10%	\$ 100.968,47	0,10%
<b>Equipos de Computación</b>	<b>\$ 92.481,52</b>	<b>0,10%</b>	<b>\$ 92.481,52</b>	<b>0,09%</b>
Equipos de Computación	\$ 92.481,52	0,10%	\$ 92.481,52	0,09%
<b>Unidades de Transporte</b>	<b>\$ 108.810,95</b>	<b>0,11%</b>	<b>\$ 108.810,95</b>	<b>0,11%</b>
Unidades de Transporte	\$ 108.810,95	0,11%	\$ 108.810,95	0,11%
<b>Depreciación Acumulada</b>	<b>\$ (524.133,19)</b>	<b>-0,54%</b>	<b>\$ (524.133,19)</b>	<b>-0,53%</b>
Edificios	\$ (255.220,01)	-0,26%	\$ (255.220,01)	-0,26%
Muebles, Enseres y Equipos de Oficina	\$ (79.680,59)	-0,08%	\$ (79.680,59)	-0,08%
Equipos de Computación	\$ (86.735,42)	-0,09%	\$ (86.735,42)	-0,09%
Unidades de Transporte	\$ (102.497,17)	-0,11%	\$ (102.497,17)	-0,10%
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>\$ 67.377.128,00</b>	<b>69,63%</b>	<b>\$ 68.119.883,78</b>	<b>69,53%</b>
<b>Materiales, mercaderías e insumos</b>	<b>\$ 272,94</b>	<b>0,00%</b>	<b>\$ 272,94</b>	<b>0,00%</b>
Proveeduría	\$ 272,94	0,00%	\$ 272,94	0,00%
<b>Transferencias Internas</b>	<b>\$ 67.235.558,80</b>	<b>69,49%</b>	<b>\$ 68.219.853,11</b>	<b>69,63%</b>
Transferencias Internas	\$ 67.235.558,80	69,49%	\$ 68.219.853,11	69,63%
<b>Otros</b>	<b>\$ 145.972,10</b>	<b>0,15%</b>	<b>\$ 145.972,10</b>	<b>0,15%</b>
IVA	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
Varias	\$ 145.972,10	0,15%	\$ 145.972,10	0,15%
<b>Provisión para Otros Activos Irrecuperables</b>	<b>\$ (4.675,80)</b>	<b>0,00%</b>	<b>\$ (246.214,37)</b>	<b>-0,25%</b>
Provisión para Otros Activos Irrecuperables	\$ (4.675,80)	0,00%	\$ (246.214,37)	-0,25%
<b>PASIVOS</b>	<b>\$ 95.235.892,90</b>	<b>98,42%</b>	<b>\$ 96.404.620,39</b>	<b>98,40%</b>
<b>OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO</b>	<b>\$ 13.834.322,00</b>	<b>14,30%</b>	<b>\$ 14.555.145,74</b>	<b>14,86%</b>
<b>Depósitos a la Vista</b>	<b>\$ 12.698.798,30</b>	<b>13,12%</b>	<b>\$ 13.412.084,98</b>	<b>13,69%</b>
Depósitos monetarios que generan intereses	\$ 1.179.459,86	1,22%	\$ 1.632.128,28	1,67%
<b>Depósitos monetarios que no generan intereses</b>	<b>\$ 471.335,64</b>	<b>0,49%</b>	<b>\$ 477.807,97</b>	<b>0,49%</b>
<b>Depósitos monetarios de instituciones financieras</b>	<b>\$ 44.419,55</b>	<b>0,05%</b>	<b>\$ 44.524,55</b>	<b>0,05%</b>
<b>Ejecución Presupuestaria</b>	<b>\$ -</b>	<b>0,00%</b>	<b>\$ -</b>	<b>0,00%</b>

Cheques certificados	\$ 9.062,59	0,01%	\$ 9.062,59	0,01%
Depósitos de Ahorro	\$ 10.025.660,80	10,36%	\$ 10.366.178,76	10,58%
Otros Depósitos	\$ 887.978,50	0,92%	\$ 855.109,35	0,87%
Depósitos por confirmar	\$ 80.881,39	0,08%	\$ 27.273,48	0,03%
Depósitos a Plazo	\$ 1.135.523,72	1,17%	\$ 1.143.060,76	1,17%
De 1 a 30 días	\$ 472.382,79	0,49%	\$ 435.999,38	0,45%
De 31 a 90 días	\$ 417.701,97	0,43%	\$ 444.123,92	0,45%
De 91 a 180 días	\$ 155.524,31	0,16%	\$ 173.022,81	0,18%
De 181 a 360 días	\$ 89.914,65	0,09%	\$ 89.914,65	0,09%
<b>OBLIGACIONES INMEDIATAS</b>	\$ 63.080,34	0,07%	\$ 80.810,07	0,08%
Cheques de gerencia	\$ 17.958,33	0,02%	\$ 33.481,30	0,03%
Cheques de gerencia	\$ 17.958,33	0,02%	\$ 33.481,30	0,03%
Giros, transferencias y cobranzas por Pagar	\$ 2.210,57	0,00%	\$ 2.290,57	0,00%
Giros, transferencias y cobranzas por Pagar	\$ 2.210,57	0,00%	\$ 2.290,57	0,00%
Recaudaciones para el Sector Público	\$ 42.911,44	0,04%	\$ 45.038,20	0,05%
Recaudaciones para el Sector Público	\$ 42.911,44	0,04%	\$ 45.038,20	0,05%
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	\$ 328.987,97	0,34%	\$ 331.831,75	0,34%
Intereses por Pagar	\$ 26.671,12	0,03%	\$ 26.701,37	0,03%
Depósitos a la Vista	\$ 13.322,18	0,01%	\$ 14.303,47	0,01%
Depósitos a Plazo	\$ 13.348,94	0,01%	\$ 12.397,90	0,01%
Obligaciones Patronales	\$ 8.157,35	0,01%	\$ 8.157,35	0,01%
Remuneraciones	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
Fondo de Reserva IESS	\$ 610,81	0,00%	\$ 610,81	0,00%
Otras	\$ 7.546,54	0,01%	\$ 7.546,54	0,01%
Retenciones	\$ 11.557,19	0,01%	\$ 13.740,69	0,01%
Retenciones Fiscales	\$ 2.766,74	0,00%	\$ 2.785,37	0,00%
Otras Retenciones	\$ 8.790,45	0,01%	\$ 10.955,32	0,01%
Contribuciones, impuestos y multas	\$ 147,65	0,00%	\$ 167,20	0,00%
Otras contribuciones e impuestos	\$ 147,65	0,00%	\$ 167,20	0,00%
Proveedores	\$ 34.443,67	0,04%	\$ 34.670,67	0,04%
Proveedores	\$ 34.443,67	0,04%	\$ 34.670,67	0,04%
Cuentas por Pagar varias	\$ 248.010,99	0,26%	\$ 248.394,47	0,25%
Cheques girados no cobrados	\$ 21.045,12	0,02%	\$ 21.045,12	0,02%
Otras Cuentas por Pagar	\$ 226.965,87	0,23%	\$ 227.349,35	0,23%
<b>OTROS PASIVOS</b>	\$ 81.009.502,60	83,72%	\$ 81.436.832,83	83,12%
Ingresos recibidos por anticipado	\$ 199,41	0,00%	\$ 199,41	0,00%
Ingresos recibidos por anticipado	\$ 199,41	0,00%	\$ 199,41	0,00%
Transferencias Internas	<b>\$ 80.978.157,90</b>	<b>83,69%</b>	<b>\$ 81.413.146,63</b>	<b>83,10%</b>
Transferencias Internas	\$ 80.978.157,90	83,69%	\$ 81.413.146,63	83,10%
Otros	<b>\$ 31.145,28</b>	<b>0,03%</b>	<b>\$ 23.486,79</b>	<b>0,02%</b>
Sobrantes de Caja	\$ 11.556,87	0,01%	\$ 11.536,87	0,01%
Varios	\$ 19.588,41	0,02%	\$ 11.949,92	0,01%
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 95.235.892,90</b>	<b>98,42%</b>	<b>\$ 96.404.620,39</b>	<b>98,40%</b>

<b>PATRIMONIO</b>				
<b>Resultados</b>	<b>\$ 1.526.047,20</b>	<b>1,58%</b>	<b>\$ 1.565.264,81</b>	<b>1,60%</b>
Utilidad del Ejercicio	\$ 1.526.047,20	1,58%	\$ 1.565.264,81	1,60%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 1.526.047,20</b>	<b>1,58%</b>	<b>\$ 1.565.264,81</b>	<b>1,60%</b>
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 96.761.940,10</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 97.969.885,20</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** (Balance General Banco Nacional de Fomento , 2014)

**Elaborado por:** Tania Alexandra Parra Coronel

### **Análisis vertical**

Iniciando con el análisis vertical del balance general se tienen dentro de los activos las siguientes cuentas: los fondos disponibles que representan el 0,14% del total de los activos en el 2013 y el 0,31% en el 2014, continuando con la cartera de créditos ésta representa el 28,41% y 28,36% para los años objeto de estudio, la cuenta con mayor contribución es la de cartera de créditos para la microempresa, créditos comerciales y créditos de consumo; por lo tanto se puede decir que los créditos que son más acogidos son los créditos para la microempresa.

Las cuentas por cobrar representan el 1,83% y 1,20% del total de activos, cuya cuenta que genera mayor contribución en este grupo es la de intereses por cobrar de cartera de créditos con el 1,02% y 1,03 y cuentas por cobrar varias con el 0,28% y 0,27% y las provisiones representan el 0,09% y 0,10%.

Los bienes realizables adjudicados por pago no tienen representatividad en la estructura de los activos. Las propiedades y equipo, que constituyen los activos fijos representan el 0,60% y el 0,59% para los años 2013 y 2014 respectivamente, los bienes muebles son los que contribuyen en mayor proporción de los activos fijos con el 0,54% y 0,53%.

La cuenta de otros activos en el 2013 contribuye con el 69,63% y en el 2014 con el 69,53%; es decir se trata de la cuenta que contribuye mayoritariamente en la estructura de los activos, por lo tanto, se puede decir que los recursos se encuentran concentrados en este grupo de cuentas y principalmente en transferencias internas.

Los pasivos, por otro lado, representan el 98,42% en el 2013 y 98,40% en el 2014. Por lo tanto, se puede deducir que la diferencia se encuentra concentrada en el patrimonio. El



Banco prácticamente se encuentra en manos de terceras personas; es decir, de los acreedores

Las obligaciones con el público representan el 14,30% en el 2013 y 14,86% en el 2014.

Los depósitos a la vista son los que más generan obligaciones con los acreedores.

Las obligaciones inmediatas contribuyen con el 0,07% y el 0,08% en la estructura de pasivos y patrimonio.

Las cuentas por pagar representan el 0,34% en los dos años objeto de estudio, principalmente la cuenta de mayor contribución es la cuenta por pagar varias. Además, se tiene la cuenta otros pasivos y éstas representan el 83,72% y el 83,12%, por lo tanto, en esta cuenta se encuentra la mayor cantidad de recursos del total de pasivos y patrimonio.

Finalmente, el patrimonio tan solo está estructurado por la cuenta de patrimonio, cuya contribución en la estructura de los pasivos y patrimonio con el 1,58% y el 1,60% en los dos años objeto de estudio.

**Banco Nacional de Fomento**  
**Estado de Resultados-Análisis Horizontal**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2013-2014**

		2013	%	2014	%
<b>5</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>\$ 3.356.724,70</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 3.416.599,11</b>	<b>100%</b>
<b>51</b>	<b>INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS</b>	<b>\$ 2.990.785,25</b>	<b>89,10%</b>	<b>\$ 3.044.734,50</b>	<b>89,12%</b>
<b>5104</b>	<b>Intereses y Descuentos de Cartera de Créditos</b>	<b>\$ 2.990.785,25</b>	<b>89,10%</b>	<b>\$ 3.044.734,50</b>	<b>89,12%</b>
510405	Cartera de Créditos Comercial	\$ 882.022,86	26,28%	\$ 895.104,49	26,20%
510410	Cartera de Créditos de Consumo	\$ 22.490,04	0,67%	\$ 22.641,73	0,66%
510420	Cartera de Créditos Microempresa	\$ 1.985.021,84	59,14%	\$ 2.024.302,23	59,25%
510435	Descuentos de Cartera Comprada	\$ 5.797,84	0,17%	\$ 5.912,14	0,17%
510450	De Mora	\$ 95.452,67	2,84%	\$ 96.773,91	2,83%
<b>52</b>	<b>COMISIONES GANADAS</b>	<b>\$ 21.489,87</b>	<b>0,64%</b>	<b>\$ 21.617,83</b>	<b>0,63%</b>
<b>5201</b>	<b>Cartera de Créditos</b>	<b>\$ 336,04</b>	<b>0,01%</b>	<b>\$ 336,04</b>	<b>0,01%</b>
520125	Cartera de Créditos Reestructurada	\$ 336,04	0,01%	\$ 336,04	0,01%
<b>5290</b>	<b>Otras</b>	<b>\$ 21.153,83</b>	<b>0,63%</b>	<b>\$ 21.281,79</b>	<b>0,62%</b>
529098	Otras	\$ 21.153,83	0,63%	\$ 21.281,79	0,62%
<b>54</b>	<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>	<b>\$ 18.969,76</b>	<b>0,57%</b>	<b>\$ 19.495,23</b>	<b>0,57%</b>
<b>5490</b>	<b>Otros Servicios</b>	<b>\$ 18.969,76</b>	<b>0,57%</b>	<b>\$ 19.495,23</b>	<b>0,57%</b>
549005	Tarifas con costo máximo	\$ 18.969,76	0,57%	\$ 19.495,23	0,57%
<b>56</b>	<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>\$ 325.479,82</b>	<b>9,70%</b>	<b>\$ 330.751,55</b>	<b>9,68%</b>
<b>5604</b>	<b>Recuperaciones de Activos Financieros</b>	<b>\$ 317.654,50</b>	<b>9,46%</b>	<b>\$ 322.919,86</b>	<b>9,45%</b>
560405	De Activos Castigados	\$ 82.460,89	2,46%	\$ 85.103,03	2,49%
560410	Reversión de Provisiones	\$ 47.492,94	1,41%	\$ 47.492,94	1,39%
560420	Intereses y Comisiones de ejercicios anteriores	\$ 187.700,67	5,59%	\$ 190.323,89	5,57%
<b>5690</b>	<b>Otros</b>	<b>\$ 7.825,32</b>	<b>0,23%</b>	<b>\$ 7.831,69</b>	<b>0,23%</b>
569098	Otros	\$ 7.825,32	0,23%	\$ 7.831,69	0,23%
	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 3.356.724,70</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 3.416.599,11</b>	<b>100%</b>
<b>4</b>	<b>GASTOS</b>	<b>\$ 1.830.677,55</b>	<b>54,54%</b>	<b>\$ 1.851.334,30</b>	<b>54,19%</b>
<b>41</b>	<b>INTERESES CAUSADOS</b>	<b>\$ 226.238,87</b>	<b>6,74%</b>	<b>\$ 227.550,15</b>	<b>6,66%</b>
<b>4101</b>	<b>Obligaciones con el Público</b>	<b>\$ 226.238,87</b>	<b>6,74%</b>	<b>\$ 227.550,15</b>	<b>6,66%</b>
410105	Depósitos Monetarios	\$ 3.977,18	0,12%	\$ 7.022,14	0,21%
410115	Depósitos de Ahorro	\$ 151.331,83	4,51%	\$ 152.271,62	4,46%
410130	Depósitos a Plazo	\$ 67.929,86	2,02%	\$ 68.256,39	2,00%
<b>44</b>	<b>PROVISIONES</b>	<b>\$ 319.457,71</b>	<b>9,52%</b>	<b>\$ 338.551,80</b>	<b>9,91%</b>
<b>4402</b>	<b>Cartera de Créditos</b>	<b>\$ 236.017,26</b>	<b>7,03%</b>	<b>\$ 255.111,35</b>	<b>7,47%</b>
440298	Cartera de Créditos	\$ 236.017,26	7,03%	\$ 255.111,35	7,47%
<b>4403</b>	<b>Cuentas por Cobrar</b>	<b>\$ 77.523,08</b>	<b>2,31%</b>	<b>\$ 77.523,08</b>	<b>2,27%</b>
440398	Cuentas por Cobrar	\$ 77.523,08	2,31%	\$ 77.523,08	2,27%

<b>4405</b>	<b>Otros Activos</b>	<b>\$ 5.917,37</b>	<b>0,18%</b>	<b>\$ 5.917,37</b>	<b>0,17%</b>
440598	Otros Activos	\$ 5.917,37	0,18%	\$ 5.917,37	0,17%
<b>45</b>	<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>\$ 1.198.073,10</b>	<b>35,69%</b>	<b>\$ 1.198.272,34</b>	<b>35,07%</b>
<b>4501</b>	<b>Gastos de Personal</b>	<b>\$ 889.117,16</b>	<b>26,49%</b>	<b>\$ 889.116,40</b>	<b>26,02%</b>
450105	Remuneraciones Mensuales	\$ 421.544,21	12,56%	\$ 421.544,21	12,34%
450110	Beneficios Sociales	\$ 47.072,54	1,40%	\$ 47.072,54	1,38%
450120	Aportes al IESS	\$ 52.426,55	1,56%	\$ 52.426,55	1,53%
450135	Fondo de Reserva IESS	\$ 38.018,94	1,13%	\$ 38.018,94	1,11%
450190	Otros	\$ 330.054,92	9,83%	\$ 330.054,16	9,66%
<b>4503</b>	<b>Servicios Varios</b>	<b>\$ 129.546,24</b>	<b>3,86%</b>	<b>\$ 129.746,24</b>	<b>3,80%</b>
450305	Movilización, fletes y embalajes	\$ 16.630,74	0,50%	\$ 16.830,74	0,49%
450310	Servicios de Guardianía	\$ 36.759,00	1,10%	\$ 36.759,00	1,08%
450320	Servicios Básicos	\$ 25.713,47	0,77%	\$ 25.713,47	0,75%
450325	Seguros	\$ 16.433,14	0,49%	\$ 16.433,14	0,48%
450330	Arrendamientos	\$ 33.209,89	0,99%	\$ 33.209,89	0,97%
450390	Otros Servicios	\$ 800,00	0,02%	\$ 800,00	0,02%
<b>4504</b>	<b>Impuestos, contribuciones y multas</b>	<b>\$ 102.666,83</b>	<b>3,06%</b>	<b>\$ 102.666,83</b>	<b>3,00%</b>
450410	Impuestos municipales	\$ 300,00	0,01%	\$ 300,00	0,01%
450415	Aportes a la Superint. de Bancos y Seguros	\$ 33.369,43	0,99%	\$ 33.369,43	0,98%
450490	Imp. Y Aport. Para otros Organismos e Inst.	\$ 68.997,40	2,06%	\$ 68.997,40	2,02%
<b>4505</b>	<b>Depreciaciones</b>	<b>\$ 31.630,35</b>	<b>0,94%</b>	<b>\$ 31.630,35</b>	<b>0,93%</b>
450515	Edificios	\$ 4.777,41	0,14%	\$ 4.777,41	0,14%
450525	Muebles, Enseres y Equipos de Oficina	\$ 6.872,35	0,20%	\$ 6.872,35	0,20%
450530	Equipos de Computación	\$ 6.679,67	0,20%	\$ 6.679,67	0,20%
450535	Unidades de Transporte	\$ 13.300,92	0,40%	\$ 13.300,92	0,39%
<b>4507</b>	<b>Otros Gastos</b>	<b>\$ 45.112,52</b>	<b>1,34%</b>	<b>\$ 45.112,52</b>	<b>1,32%</b>
450705	Suministros Diversos	\$ 9.550,14	0,28%	\$ 9.550,14	0,28%
450715	Mantenimiento y reparaciones	\$ 35.562,38	1,06%	\$ 35.562,38	1,04%
<b>47</b>	<b>OTROS GASTOS Y PÉRDIDAS</b>	<b>\$ 86.907,87</b>	<b>2,59%</b>	<b>\$ 86.960,01</b>	<b>2,55%</b>
<b>4703</b>	<b>Int. y Com. Dev. en Ejercicios Anteriores</b>	<b>\$ 86.907,87</b>	<b>2,59%</b>	<b>\$ 86.960,01</b>	<b>2,55%</b>
470398	Int. y Com. Dev. en Ejercicios Anteriores	\$ 86.907,87	2,59%	\$ 86.960,01	2,55%
	<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 1.830.677,55</b>	<b>54,54%</b>	<b>\$ 1.851.334,30</b>	<b>54,19%</b>
	<b>RESULTADOS</b>	<b>\$ 1.526.047,15</b>	<b>45,46%</b>	<b>\$ 1.565.264,81</b>	<b>45,81%</b>
	Utilidad del Ejercicio	\$ 1.526.047,15	45,46%	\$ 1.565.264,81	45,81%

**Fuente:** (Balance General Banco Nacional de Fomento , 2014)

**Elaborado por:** Tania Alexandra Parra Coronel

## **Análisis**

El análisis vertical del estado de resultados se lo hace en relación al total de los ingresos que percibe la institución financiera, los intereses y descuentos ganados representan el 89,10% en el 2013 y 89,12% en el 2014, ingresos generados por concepto de su actividad principal que es la intermediación financiera.

Las comisiones ganadas representan el 0,64% en el 2013 y el 0,63% en el 2014. los ingresos por servicios son aquellos que representan el 0,57% en los dos años objeto de análisis.

La cuenta otros ingresos representa el 9,70% en el 2013 y 9,68% en el 2014 del total de los ingresos. Por otro lado, los gastos constituyen el 54,54% en el primer año y el 54,19% en el 2014; es decir, más del 50% de los ingresos percibidos se cargan a los gastos.

Las provisiones se realizan tanto para cartera de créditos como para las cuentas por cobrar y estas representan el 9,52% del total de los ingresos en el primer año y el 9,91% en el segundo año objeto de análisis.

Los gastos de operación son aquellos relacionados con la actividad de la institución como intermediaria en el mercado financiero, éstos constituyen el 35,69% y 35,07% en los dos años. Dentro de este grupo de cuentas están los gastos de personal, los servicios básicos, impuestos, contribuciones y multas, depreciaciones y otros gastos, la cuenta otros gastos y pérdidas representan el 2,59% en el primer año y el 2,55% en el segundo año, se centra en la cuenta de intereses y comisiones devengadas en ejercicios anteriores, la cuenta de resultados representa el 45,46% y 45,81% para los años 2013 y 2014 respectivamente.

### **4.2.5.5 Planificación estratégica**

El plan estratégico del Banco Nacional de Fomento está compuesto por los siguientes elementos:

**Gráfico N°17: Estructura del plan estratégico**



**Fuente:** (Banco Nacional de Fomento , 2015)

**Elaborado por:** Tania Alexandra Parra Coronel

## **Misión**

Impulsar con la participación de actores locales y nacionales la inclusión, asociativa y control social, mediante la prestación de servicios financieros que promuevan las actividades productivas y reproductivas del territorio, para alcanzar el desarrollo rural integral. (Manual Orgánico Banco Nacional de Fomento)

Al 2017 consolidarse como la institución articuladora del desarrollo rural, mediante la provisión de servicios financieros confiables, eficientes y eficaces, que promuevan en el espacio rural el desarrollo de las familias, comunidades y sectores productivos estratégicos para el país.

## **Principios**

- El ser humano como eje fundamental de la gestión institucional.
- Lo social gobierna lo económico.
- El enfoque de desarrollo se orienta al mejoramiento de la calidad de vida de las personas.
- El crecimiento, bienestar y enfoque multidimensional del ser humano como objetivos fundamentales de la acción institucional.
- Redistribución de la riqueza con rostro humano.

## **Valores**

- Honestidad
- Innovación
- Proactividad
- Responsabilidad
- Calidad de servicio
- Trabajo en equipo
- Pertenencia

### **4.2.5.6 Lineamientos Estratégicos**

Los Lineamientos Estratégicos que guiarán la gestión institucional son los siguientes:

**Cuadro N° 21: Lineamientos Estratégicos**

<b>No.</b>	<b>Lineamiento</b>	<b>Descripción</b>
<b>1</b>	Apoyo al desarrollo socioeconómico	Impulsar al desarrollo solidario, inclusivo, sostenible y el fortalecimiento de la inversión social y productiva en los sectores mediano y pequeño.
<b>2</b>	Sostenibilidad financiera	Ser capaz de asegurar recursos estables y suficientes en el largo plazo.
<b>3</b>	Crecimiento sostenido	Incrementar con calidad el crecimiento de la cartera, disminuir la morosidad e incrementar las captaciones con productos financieros idóneos.
<b>4</b>	Excelencia operativa	Estandarizar y controlar todos los procesos y mejorarlos continuamente reduciendo los tiempos de ciclo y costos operativos.
<b>5</b>	Gestión integral de riesgos	Gestionar integralmente los riesgos basados en un modelo que permita mantener los niveles adecuados de exposición basados en los límites establecidos por el Directorio y autoridades de control.
<b>6</b>	Desarrollo del talento humano	Implementar un sistema de gestión de recursos humanos basado en competencias y resultados que permita incrementar la satisfacción laboral sostenidamente y la productividad laboral.
<b>7</b>	Fortalecimiento de la plataforma tecnológica	Proporcionar y afianzar la plataforma tecnológica adecuada que permita soportar y garantizar la operación del Banco, la excelencia en los procesos y la integridad de la información.

**Fuente:** (Plan Estratégico Banco Nacional de Fomento, 2014)

**Elaborado:** Tania Alexandra Parra Coronel

#### 4.2.5.7 Estrategia competitiva

Constituyen los atributos (básicos y diferenciadores) que el Banco Nacional de Fomento entrega como resultado de su operación a sus grupos de interés, de modo que se asegura se satisfagan adecuadamente sus expectativas y requerimientos. El Banco Nacional de Fomento, estableció que su propuesta de valor debe enfocarse en la estrategia de diferenciación en los siguientes ámbitos:

- Productos y servicios
- Relacionamiento
- Imagen

Para cada uno de los ámbitos establecidos, se determinaron los atributos que integrarán la propuesta de valor del Banco Nacional de Fomento:

**Cuadro N° 22: Estrategia Competitiva.**

<b>Ámbito</b>	<b>Atributos de la estrategia competitiva</b>
Producto/servicio	<ul style="list-style-type: none"><li>• Oportunidad</li><li>• Flexibilidad</li><li>• Rentabilidad</li><li>• Disponibilidad</li></ul>
Relacionamiento	<ul style="list-style-type: none"><li>• Calidad en Servicio</li><li>• Asesoramiento</li><li>• Cobertura</li><li>• Confort</li></ul>
Imagen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Confianza</li><li>• Seguridad</li></ul>

**Fuente:** (Plan Estratégico Banco Nacional de Fomento, 2014)

**Elaborado:** Tania Alexandra Parra Coronel



#### 4.2.5.7 Análisis estratégico (F.O.D.A)

**Cuadro N° 23: FODA**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Productos crediticios competitivos (tasa, plazo, forma de pago).</li> <li>✓ Cobertura a nivel nacional del Banco Nacional de Fomento.</li> <li>✓ Solvencia patrimonial.</li> <li>✓ Líneas de crédito coincidentes con demanda del sector rural en funcionamiento.</li> <li>✓ Democratización y diversificación de las líneas de crédito.</li> <li>✓ Jurisdicción coactiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ineficiencia operativa por el modelo centralizado de la gestión.</li> <li>✓ Perfil de personal no ajustado al nuevo rol del banco de desarrollo rural.</li> <li>✓ Ineficiencia financiera.</li> <li>✓ El Banco Nacional de Fomento no se ajusta a las actuales demandas hacia un banco de desarrollo rural.</li> <li>✓ Falta de cultura de servicio.</li> <li>✓ Poca optimización de la tecnología de información.</li> <li>✓ Débil administración de desempeño y presupuesto.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El plan nacional del buen vivir plantea fortalecer el desarrollo productivo territorial, e incorporando razones de género, generacional e interculturalidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Crecimiento de instituciones financieras reguladas y no reguladas con servicios más oportunos para micros y pequeños productores.</li> <li>✓ Fenómenos naturales que afectan la recuperación de la cartera.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Política del estado de transformar el Banco Nacional de Fomento en una banca de desarrollo rural.</li> <li>✓ Senplades, para el nuevo período 2013-2017 plantea un proyecto de gobierno que se orienta hacia la construcción del buen vivir en el que la banca de desarrollo consolide una visión de cambio.</li> <li>✓ Participación en nuevos segmentos, del sector rural para inclusión económica y social.</li> <li>✓ Necesidad insatisfecha en el país en cuanto a facilitar el acceso a recursos de crédito para potenciar producción y bienestar en el sector rural.</li> <li>✓ Apoyo del gobierno nacional a la transformación de la institución en un banco de desarrollo rural.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Imagen institucional de política fácil de condonación de deuda.</li> <li>✓ Antiguas y malas prácticas de presión para la concesión de créditos.</li> <li>✓ Alta dependencia de fondeo público.</li> <li>✓ Cultura de no pago de ciertos usuarios del crédito.</li> <li>✓ Debilidad de transparencia en la gestión en administraciones pasadas perjudica a la actual administración.</li> <li>✓ Dependencia de un sistema de control no coincidente con la característica de servicios orientados a poblaciones rurales.</li> <li>✓ Presión para ejercer actividades que no competen a una banca de desarrollo.</li> </ul>
---	--

**Fuente:** (Plan Estratégico Banco Nacional de Fomento, 2014)

**Elaborado:** Tania Alexandra Parra Coronel

#### 4.2.5.8 Mapa estratégico del Banco Nacional de Fomento

**Cuadro N° 24: Mapa estratégico del Banco**

<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Pilares</b>	<b>Estrategias planes</b>
Incrementar la cobertura de la unidad de producción que acceden servicios financieros.	Productos, servicios y canales.	Plan de cobertura a la unidad de producción.
Incrementar la satisfacción de la calidad del servicio a los ciudadanos que atiende el banco.	Gestión del conocimiento comunicación, infraestructura. Posicionamiento de los servicios y de un sentido de pertenencia del banco, al sector rural.	Plan de administración del cliente-ciudadano y gestión del conocimiento.  Plan de comunicación institucional interna y externa.  Plan de modernización de infraestructura física.
Incrementar la participación asociativa en el acceso a servicios financieros y a su desarrollo en la gestión productiva.	Participación social. Afianzar el modelo de gestión del banco con impulso al proceso de participación y control social.	Plan de fortalecimiento del proceso de participación social y de vinculación con tejidos sociales, locales, regionales y nacionales.
Incrementar el financiamiento a la producción orientada a la seguridad alimentaria.	Contribución de los servicios a la construcción de un	Plan de colocación de crédito orientado a la seguridad alimentaria.

Incrementar los servicios financieros en el sector rural.	balance entre lo económico y social. Fomento con sentido de pertenencia.	Plan de modelo de gestión de productos, servicios y canales de distribución y comercialización del banco.
<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Pilares</b>	<b>Estrategias (planes)</b>
Incrementar la cartera productiva.	Metodología Transformación del modelo de inclusión social, económica y financiera de los ciudadanos del sector rural.	Plan de administración de cartera.
Reducir los niveles de morosidad.		Plan de captaciones.
Incrementar las captaciones		Plan de fortalecimiento de la estructura financiera.
Mantener la sostenibilidad financiera.		Plan de certificación internacional de la calidad de los procesos.
Incrementar la capacidad de respuesta en la entrega de productos crediticios.	Incremento significativo de los niveles de eficiencia y servicio. Mitigación de riesgos.	Plan de implementación de tecnología de punta.
Incrementar la profesionalización del talento humano.	Legal Adecuación del marco legal y normativo de	Plan de optimización de administración documental y digitalización.
		Plan de optimización proceso de logística.

	conformidad al nuevo enfoque.	Plan de reestructuración y profesionalización del talento humano.
--	-------------------------------	---

**Fuente:** (Plan Estratégico Banco Nacional de Fomento, 2014)

**Elaborado:** Tania Alexandra Parra Coronel

#### 4.2.5.10 ESTRATEGIAS DE SANEAMIENTO DE LA CARTERA VENCIDA DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO

Para el trabajo de investigación se propone el Plan Operativo del Departamento de Gestión y Recuperación de Cartera, mismo que se basa en las Perspectivas de los creadores del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral que son: La Sociedad, Lo Financiero, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento el plan involucra los siguientes procesos de acuerdo a los aspectos y objetivos empresariales:

Perspectiva	Objetivo Empresarial	Variables de Acción
Sociedad	Consolidar al Banco Nacional de Fomento como una empresa pública reconocida por sus estándares de calidad.	<p>Mantener constante contacto con la Gestión de la Cartera de Crédito dentro de la institución financiera.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Disminución en los tiempos de recepción y envío de documentación.</li> <li>✓ Seguimiento y control de inversión.</li> </ul> <p>Notificar todos los movimientos de entradas y salidas de recursos empleando medios electrónicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Implementación de un Call Center.</li> <li>✓ Mensajes de texto.</li> <li>✓ Mensajes de voz.</li> </ul>

		<p>Dar facilidades a los clientes en los procesos de gestión de cobranzas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reestructura de la deuda.</li> <li>✓ Convenio judicial.</li> </ul>
<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo Empresarial</b>	<b>Variables de Acción</b>
Rentabilidad Social	Implementar un modelo empresarial socialmente responsable.	<p>Motivar el pago oportuno de los créditos mediante incentivos y promociones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Acceso inmediato a nuevos créditos, tasas menores, montos mayores.</li> <li>✓ Premiación para clientes puntuales realizando sorteos.</li> </ul> <p>Dar atención prioritaria a los créditos que se encuentran con riesgo operativo mediante la gestión de nuevas formas de pago.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sistema de cobranza integral (convenios, débito).</li> <li>✓ Abono parcial de la deuda por el rango de días.</li> <li>✓ Acuerdo de pago a largo plazo (7 a 15 días)</li> </ul> <p>Mantener un contrato de gestión de cartera que permita reducir el nivel de cartera vencida.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Acuerdo de pago basado en un sistema de descuentos, recargos, moras, intereses y gastos.</li> </ul>

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo Empresarial</b>	<b>Variables de Acción</b>
Procesos	Mejorar continuamente los procesos para garantizar la calidad de servicio y cobro efectivo de los créditos.	<p>Efectuar una revisión integral de los procesos y procedimientos con la finalidad de reducir los altos índices de cartera vencida.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estandarización de procesos.</li> <li>✓ Asignar las actividades de cobranza a una agencia externa.</li> <li>✓ Segmentación de clientes.</li> </ul>

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo Empresarial</b>	<b>Variables de Acción</b>
Aprendizaje y desarrollo	Potenciar el desarrollo del talento humano y la gestión tecnológica	<p>Definir e implementar planes de capacitación para el personal del área de crédito del Banco.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Plan de capacitación para su personal de cobranza basado en conocimientos y experiencia de Acción.</li> </ul> <p>Automatizar los procesos de recaudación de los créditos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Segmentación de cartera de cobranza automática.</li> </ul>



## CONCLUSIONES

- Mediante el diagnóstico realizado a los estados financieros del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba se pudo determinar que presenta un alto índice de cartera vencida.
- La planificación estratégica de la institución sirve como base para el establecimiento del plan operativo.
- Las estrategias del plan operativo están enfocadas en el saneamiento de la cartera de crédito de la institución financiera dentro el departamento de crédito y cobranzas.
- El riesgo del incremento de la cartera por vencer y vencida se ha ocasionado por el incumplimiento de las políticas en el cual se puede medir varios factores en la concesión al momento de solicitar un microcrédito, tiene la capacidad de pago para el monto que solicita, si la inversión está destinada a lo que se requirió inicialmente, si las garantías son reales, lo cual permite asegurar la operación que se otorga.
- La demora en el proceso de otorgación de créditos se produce debido a que los encargados de realizar la aprobación de los mismos no lo realizan en el tiempo reglamentado, provocando la inconformidad de los socios que buscan acceder a créditos rápidos y seguros.

## **RECOMENDACIONES**

- Establecer procedimientos más efectivos en las operaciones de crédito y gestión de cobranzas.
- Rediseñar la planificación estratégica de la institución acorde a las necesidades del entorno interno y externo cambiante.
- Ejecutar y evaluar cada una de las estrategias del plan operativo de forma que permita contribuir al saneamiento de la cartera vencida del banco nacional de fomento.
- Planificar y coordinar que el proceso de la concesión de crédito se realice de manera ágil y oportuna, reduciendo así toda tramitología existente, permitiendo de esta manera superación y beneficio de los clientes.
- Establecer y controlar el trabajo, indicando las actividades que debe cumplir cada persona del área y solicitar reportes de cumplimiento en cuanto a la recuperación de cartera asignada.

## BIBLIOGRAFÍA

- Carvajal A, Zuleta H. (1997). *Borradores de Economía*. Recuperado de banrep.org
- Thompson A, Strickland A.J. (2007). *Dirección y Administración Estratégicas: conceptos, casos y lecturas*. . México: McGraw-Hill.
- Balance General Banco Nacional de Fomento . (2014). Sucursal Riobamba.
- Banco Nacional de Fomento (2015). Recuperado de Banco Nacional de Fomento: [www.bnf.gov.ec](http://www.bnf.gov.ec)
- Roscoe D, Mickeown P. (2006). *Modelos Cuantitativos para la Administración*. México: Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V.
- Deere J. (2008). *Partes Administración Manual*. Intercontinental Ltd.
- Haeussler, Jr. (2003). *Matemática para Administración Y economía*. México: Pearson Prentice Hall.
- Everett A. (2007). *Administración de la Producción y Operaciones*. Mexico: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Solá F. (2009). *Planificación Estratégica: Metodología Universidad Andina Simón Bolívar*. Quito.
- Gerrit J. (2010). *Planificación Estratégica y Operativa*. México: McGraw-Hill.
- Guamán, N. (2012). *Elaboración de un Manual de recuperación de Cartera Vencida* . Riobamba: Espoch .
- Goodstein L. (2003). *Planeación Estratégica Aplicada*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Espejo L. (2007). *Contabilidad General*. Loja: Universidad Técnica Particular de Loja.
- Schroeder R. (2004). *Administración de Operaciones, Tercera edición*. México: McGraw-Hill.
- Nordhaus S. (2006). *Economía Decimaoctava edición*. México: McGraw-Hill.
- Tenecela J. (2012). Diseño de un modelo de gestión para recuperación de cartera vencida y estrategias de mejoramiento en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la pequeña Empresa Pastaza Agencia Macas. Pastaza: Espoch.
- Villasís A. (2003). *Plan Operativo Y Presupuestos del 2003 de la Facultad de Ciencias e Ingeniería en Alimentos de la UTA*. Quito.

## **ANEXOS**

### **Anexo N° 1 Encuesta**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ESCUELA DE FINANZAS Y COMERCIO EXTERIOR**

**CUESTIONARIO AL PERSONAL DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO  
SUCURSAL RIOBAMBA**

**Objetivo.** -Conocer la existencia de un plan operativo en el departamento de cobranzas de cartera en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba.

**Instrucciones.** - Lea detenidamente cada una de las preguntas, con la mayor seriedad posible y marque con una (X) en la que crea lo correcto.

**Encuesta a los trabajadores del departamento de crédito del Banco Nacional de Fomento.**

**1.- ¿Cuenta el Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba con un plan operativo en el departamento de cobranzas de cartera?**

Si ( )

No ( )

**2.- ¿Se tiene implementado en el área de crédito un sistema de control, seguimiento y evaluación en el departamento de cobranzas de cartera?**

Si ( )

No ( )

**3.- ¿El Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba cuenta con un programa operativo anual en el departamento de cobranzas de cartera?**

Si ( )

No ( )

**4.- ¿El personal que labora en la Institución financiera, cuenta con los conocimientos y habilidades suficientes para la formulación de un plan operativo en el departamento de cobranzas de cartera?**

Si ( )

No ( )

**5.- ¿Cuentan con indicadores de Eficiencia y Eficacia para valorar los resultados obtenidos en el departamento de cobranzas de cartera?**

Si ( )

No ( )

**6.- ¿Se establecen acciones en el programa operativo anual que promuevan el desarrollo del departamento de cobranzas de cartera del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba?**

Si ( )

No ( )

**7.- ¿Se presenta información relevante y confiable periódicamente para la toma oportuna de decisiones en el departamento de cobranzas de cartera?**

Si ( )

No ( )